جـامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها

إعداد الطالبة
سامية سهيل محمد المعشني

إشراف
الدكتور عبدالفتاح صالح خليفات

رسـالة مقدمـة إلـى عمادة الدراسـات العليـا
استكمالا لمتطلبات الحصول علـى درجة الماجستيـر
فـي الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة الـتـربوية

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى من كان دعائهن سر نجاحي وتوفيقي إلى أمهاتي الحبيبات..

إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل والدي العزيزين ..

إلى أخي ورفيق دربي في هذه الحياة ..

إلى كل من ساندني وأعانني على إنجاز هذا البحث إليهم جميعا أهدي عملي المتواضع ..

سامية سهيل المعشني

الشكر والتقدير

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى دكتوري ومشرفي الفاضل على تعاونه وصبره وعطائه وثقته العالية وحرصه على إبراز هذا العمل بأفضل ما يمكن الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور بسام العمري والدكتور حسين رحيم والدكتور محمد النقادي لتكرمهم بقبول مناقشة هذا الجهد المتواضع.

وخالص الشكر والتقدير للدكاترة الأفاضل الذين أبدوا آرائهم في تحكيم الاستبانة، وأخص بالشكر الدكتور الفاضل محمد أمين القضاة.

وخالص الشكر والتقدير لجميع من ساهم ولو بكلمة في إثراء هذا العمل، وأخص بالذكر الأخ الفاضل سالم المعشني، والأخت مها الرواس، والأخت إخلاص الطراونة وجميع الأهل لمساعدتي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

سائلة المولى عزوجل أن يكون ذلك في ميزانهم جميعا

سامية المعشني

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

"درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان (ظفار، ونزوى، وصحار) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها"

سـامية سهيل المـعشـني

جامعة صحار، 2010م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعـات الخاصة (ظفار، ونزوى، وصحار) بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة الشفافية، وتوزيعها على مجتمع الدراسة في هذه الجامعات والبالغ عددهم (339) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت هذه الدراسة إلـى نتائج أهمها:

1. أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية كانت عالية في جامعة ظفار بمتوسط حـسابي (3.62) وجامعة نزوى بمتوسط حسابي (3.50)، أما في جامعة صحار فقـد كانـت درجة التطبيق متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29).
2. وجود اختلاف في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية لدرجـة تطبيـق الـشفافية الإدارية تُعزى لمتغيري الجنسية والتخصص في جامعة صحار وكانت لصالح غيـر العرب والكليات العلمية، وفي جامعة نزوى أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (**α=0.05**) تعزى لمتغير الجنسية ولصالح العرب مـنهم، بينمـا فـي جامعة ظفار فقد دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد (**α=0.05**) تُعزى لأثر الخبرة التدريسية في درجة تطبيق الشفافية، وكانت لصالح ذوي الخبـرة من (5-سنوات فأقل).

وتوصي الدراسة بـ: أن يتم تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية بصورة أكبر في جامعـة صحار كونها الوحيدة الحاصلة على درجة تطبيق متوسطة للـشفافية. أن يكـون هنـاك برنامجاً فاعلاً لتعريف أفراد العينة بمفهوم الشفافية وكيفية ممارستها مما يضمن تعـريفهم بحقوقهم وواجباتهم بدرجة أكبر مما هو مطبق في الوقت الراهن. أن ترحـب الجامعـات بالتقييم الخارجي وألا تتعمد إخفاء أية معلومة من شأنها رفع المستوى الإداري والتعليمي بها.

ABSTRACT

"The Degree of administration transparency applied by private universities in Oman (Dhofar, Nizwa, Sohar) as perceived by faculty members."

Samiya Suhail al-Maashani

Sohar University, 2010.

This study aims to identify the degree of applying administration transparency at the private universities in Sultanate Oman.

In order to achieve study goal a questionnaire form has been designed and distributed among study community in these universities to reach (339) member of faculty teaching staff. Most importance findings of this study are:

a. Degree/level of applying for transparency principle was high in Dhofar University at arithmetical average of (3.62) and Nizwa University at mean of (3.50), as for Sohar University the degree of applying was medium as the mean reach to (3.29).

b. There are differences in point of views by faculty teaching staff regarding the applying of administration transparency degree and this attribute to the variations of nationality and specialization in Sohar University and it was in favour of non-Arab & scientific faculties. In Nizwa University the findings show there are differences with statistical signs at (α=0.05) and this attribute to nationality variant in favour of Arab, while in Doffer University the findings show statistical differences at (α=0.05) and this attribute to count of teaching experiences in applying of transparency principle and it was in favour of those staff who have the experiences between (5-6) years. Study Recommendations: Assurance for practicing administration transparency at private universities of what participating will affect for the process of administration and academic works at universities. More definition for faculty teaching staff about their duties and rights, working on increasing and generalizing distinction & success cases plus scientific & academic support for their achievements as they are capable and qualify to judge on extent of university effective administration.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

الشفافية في الإدارة

1:1 المقدمة:

يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة في الميدان الإداري عامة والتربوي خاصة، ولا يزال حتى هذا اليوم تُعقد له الندوات والمؤتمرات العالمية والإقليمية، وهذا ما يؤكد صراحةً الحاجة الماسة إلى التطوير الدائم والمستمر للنظم الإدارية العالمية والمحلية العربية على حدٍ سواء.

فعلى المؤسسات التربوية وبخاصة الجامعات أن تعمل جاهدةً إلى تعميق ثقافة الوضوح والشفافية والنزاهة والرقابة الذاتية والمساءلة لدى العاملين فيها ، وتكثيف البرامج الدراسية والتدريبية في الجامعة لإعداد خريجين وتجنيدهم لمكافحة الفساد الإداري الذي تتعرض له المؤسسات والمنظمات الإدارية في ظل التحولات والتغييرات التي يشهدها النظام العالمي الجديد (جلور، 2001). إن تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية ما هو إلا نتيجة واضحة لغياب القيم الأخلاقية والمهنية في بعض التنظيمات الإدارية، الأمر الذي أدى إلى المناداة باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتفادي الترهل الإداري والبطالة والغش والسرقة والفساد في المؤسسات الإدارية في معظم الدول، مما جعل الشفافية الأداة الفعالة والأكثر مواءمةً في تقديم المعلومات وتبادلها وصونًا للحقوق والواجبات بين المتعاملين بمختلف مواقعهم ورتبهم الوظيفية، كما أنها تؤدي إلى تفعيل دور الاتصال وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم، وصولاً إلى المستوى المنشود في تحقيق العدالة الإدارية والرقي الوظيفي للمؤسسات، وللحيلولة دون الوقوع في المشاكل الإدارية التي قد تؤثر في الأداء المؤسسي للمنظمات .

وتساعد الشفافية على الالتزام بالقيم المهنية، وتعزيز أخلاقيات العمل مما يحد بشكل فعال من التطرف في التعامل أو الإساءة في استخدم السلطة الممنوحة من قبل المسؤولين تحقيقا لأهدافهم الشخصية، ونظرا لارتكاز الشفافية على الوضوح

والصراحة والمشاركة فقد عزز ذلك فرص تغيير المسؤولين عند الحاجة الفعلية لذلك وبحسب ما تقتضيه المصلحة العامة، فالشفافية تتعارض مع المصالح الشخصية الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة البعض لاستخدامها كمنهج عمل دائم، فهي تعني تغيير جذري حقيقي وشامل في طريقة تطبيق العمل المؤسسي، وكذلك فإنه ونتيجة للبيروقراطية الحكومية فإن الكثير من التقارير التي تناولت حقوق الإنسان أو التقارير المالية والأحوال البيئية لم يكشف عنها، ولذلك وجدت المؤسسات نفسها مطالبة بأن تكشف أوراقها وتفتح دفاترها للتدقيق والمساءلة من قبل غيرها من المؤسسات المسؤولة (الراشدي، 2007) .

لذا فالدور الذي تلعبه الشفافية كمفهوم إداري يؤهلها للمساعدة على تحقيق التنمية الإدارية، الأمر الذي يعني أن توافر الشفافية أصبح شرطا أساسيا في العمليات الإدارية والتنظيمية من أجل الارتقاء بمستوى إدارة الجامعات وأدائها (الشيخ،1997) .

ومن هنا تحاول هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها.

2:1 مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارات في الجامعات العربية والعالمية في العديد من الدول بعض المشكلات الإدارية كالتعقيد والغموض والروتين والملل، وضعف قنوات الاتصال بين المسؤولين الإداريين والمرؤوسين، فنادراً ما تعمد إدارة الجامعة إلى تعريف العاملين بحقوقهم قبل واجباتهم، مما انعكس سلباً على الالتزام الوظيفي للعاملين والهروب من واجباتهم كرد فعل عكسي لغياب الشفافية الإدارية، وفي حالة تواجدها فلا تزيد درجة تطبيقها والالتزام بها عن المتوسط نتيجة غياب درجة الالتزام بالشفافية على المستوى المطلوب (الطشة، 2007)، فغياب الشفافية في الجامعة قد يؤدي إلى تدني المستوى الإنتاجي للأفراد العاملين بها نتيجة لقلة شعورهم بالانتماء لهذه الجامعة، وأيضا زيادة عنصر اللامبالاة الوظيفية، والتسرب، والهروب, والتحايل الوظيفي, والاستغلال, والرشوة, والفساد الإداري، إضافة إلى قلة شعور

العاملين بالرضا الوظيفي, كل ذلك نتيجة واضحة لعدم وجود إطار عـام ومنطقـي واضح وخطة محكمة, تسير عليها المؤسسات التعليمية كونها تتبنى تخريج أهم فئـة يعتمد عليها المجتمع.

ومن هنا تظهر الحاجة الملحة للتعرف على درجة تطبيق مبدأ الـشفافية فـي الإدارات والمؤسسات التعليمية الجامعية، ومحاولة التأكيد على الالتزام بهذا النـوع من الإدارة لما سيعود بالفائدة على كافة الأجهزة الإدارية من تحقيق لمبادئ العدالـة والمساواة وتكافؤ الفرص وتحقيق الرضا الوظيفي, وصولاً إلى ما تنادي به أدبيـات الإدارة في مجال تحقيق الجودة الشاملة والتي تمثل من وجهة نظـري أحـد أهـم الغايات التي يمكننا الوصول إليها من خلال إرساء مبدأ الشفافية والوضوح في إدارة المؤسسات لاسيما التعليمية منها. وما هذه الدراسة إلا تأكيداً آخر علـى الـضرورة التي ينبغي لنا من خلالها تفعيل الإدارة بالشفافية في كافة الأجهزة الإدارية في جميع دولنا العربية عامة وفي سلطنة عمان بشكل خاص، وتتضح المـشكلة مـن خـلال بعض التعاملات الإدارية المتصفة بالغموض والمحاباة والمحسوبية والوساطة فـي هذه الجامعات الخاصة بالسلطنة والتي تجعل الحاجة إلى إقامة دراسة وصفية تقييمية لدرجة تطبيق الشفافية فيها ضرورة ملحة من شأنها إيضاح الطريقة المثلى للإداريين تمكنهم من التعامل الإداري والأكاديمي بمزيد من الشفافية والعدل والمصداقية.

3:1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة (ظفار، صحار، نـزوى) بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها؟
2. هل هناك اختلاف في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الـشفافية الإدارية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لكل من متغير المؤهل العلمـي , والتخصص، والجنسية، والخبرة التدريسية ؟

4:1 أهمية الدراسة:

في الوقت الذي بدأت المناداة بضرورة اتخاذ الشفافية الإدارية كإستراتيجية مثلى لعلاج الكثير من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات وبخاصة الجامعات، عقدت المؤتمرات والندوات وأنشأت المنظمات التي تجعل تحقيق الوضوح الوظيفي والشفافية هدفها الأسمى، ولكون موضوع الشفافية من المواضيع التي ترتبط بالنجاح المؤسسي والتنظيمي الفاعل، فقد استمدت هذه الدراسة أهميتها من منطلق الحاجة الملحة لإداراتنا العربية والعمانية خاصة إلى تطبيق العمل بالشفافية في كل مناح العمل الوظيفية وبخاصة في إدارة الجامعات .

ناهيك عما تقدمه الإدارة بالشفافية من معالجة لكثير من المشكلات التي تعوق التنمية الإدارية في أي جامعة كالفساد والغموض وعدم الوضوح في التعليمات، والسرية في اتخاذ القرارات، وعدم اشتراك الموظفين في العمل المؤسسي، الأمر الذي جعل عملية الإصلاح الإداري شاقة وصعبة لمن يتبناها .

فالشفافية الإدارية من أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، وبالتالي تعمل على زيادة الثقة بين المتعاملين كونها تعتمد بالدرجة الأولى على وضوح إجراءات العمل والابتعاد عن الغموض وعدم الوضوح في التعليمات ومعرفة العاملين (اللوزي، 2002) الذي لازالت المؤسسات تعاني منه، فالمناخ المؤسسي في جامعاتنا الخاصة يغلب عليه طابع الروتين في أداء التعاملات والمعاملات ،كما أن هذه الدراسة من شأنها تسليط الضوء على هذه المشكلة وبالتالي مساعدة صانعي القرار في استخدام نتائج الدراسة لتطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة، وتعتبر الدراسة إضافة مهمة إلى الأدب التربوي ومن هنا استمدت هذه الدراسة أهميتها.

الأهم من ذلك أن هذه الدراسة وبحسب علم الباحثة تعد الأولى في موضوعها في السلطنة، إذ لم يتم تناول هذا الموضوع كدراسة بحثية في الجامعات الخاصة بالسلطنة مما يجعل منها إضافة مهمة إلى الأدب الإداري التربوي في هذا الموضوع، وهذا ما تأمله الباحثة .

5:1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال تحديد مشكلة هي غياب الشفافية في الجامعات الخاصة بالسلطنة(ظفار، صحار ،نزوى) إلى ما ينبغي أن تحققه من أهداف، ويمكن إدراجها كالآتي:

1. التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعاتنا الخاصة بالسلطنة (ظفار، صحار ،نزوى) من خلال وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها .
2. التعرف على مدى وجود اختلاف في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بالسلطنة(ظفار، صحار ،نزوى) تبعا لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي والتخصص والجنسية والخبرة التدريسية.
3. تشخيص الواقع الإداري والتربوي في الجامعات الخاصة العمانية(ظفار، صحار، نزوى).
4. التوصل إلى مجموعة من النتائج، من شأنها تنبيه الجهات المعنية بالاستفادة من تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد، وبالتالي الوصول إلى توصيات تعزز مستوى تطبيقه مستقبلاً كأسلوب إداري فعال.

6:1 محددات الدراسة:

1. اقتصرت هذه الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة(ظفار، صحار، نزوى) بسلطنة عمان للعام الدراسي 2009/2008م .
2. قلة التعاون من قبل البعض من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المبحوثة في ملئ استبانات الدراسة، نظرا لكون الدراسة تبحث واقعا مهما في السياسات الإدارية والتعليمية بهذه الجامعات، أو لخوفهم من إبداء رأيهم بصراحة وموضوعية.

7:1 التعريفات الإجرائية:

1. **الشفافية**: توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تـداولها عبـر جميـع وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمكتوبة والتـصرف بطريقـة مكـشوفة وعلنية (الراشدي، 2007) .

وتعرفها الباحثة بأنها: مدى وضوح البيانات وتوافرها وسهولة تـداولها بـين الأفراد في المؤسس، ولأغراض البحث هي درجة استجابة عينـة الدراسـة علـى فقرات الاستبانة.

2. **الشفافية الإدارية**: وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قـرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح (اللوزي ،2002) .

وتعرفها الباحثة:

اتخاذ مبدأ المكاشفة والصراحة والعلنية والبعد عن الغموض والـسرية فـي التعاملات الوظيفية على مستوى المؤسسات, مما يحقق جـودة الإنتـاج والرضـا الوظيفي لكل من المؤسسات والعاملين بها على حد سواء.

وتم إعداد أداة لقياس مدى تطبيقها في هذه الدراسة من خلال الإطـلاع علـى الأدب النظري والدراسات السابقة.

الجامعات الخاصة:

هي نوع من مؤسسات تعليمية خاصة ،أنشئت عن طريق جهود ذاتيـة تـنمح درجة البكالوريوس فما فوق .

أعضاء هيئة التدريس:

من يقوم بعملية التدريس وبكل وظائف هذه المهنة ويحمل درجة الدكتوراه، و الماجستير في التخصصات الأكاديمية المختلفة في مختلـف الجامعـات الخاصـة بسلطنة عمان .

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المرتبطـة بالـشفافية الإدارية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

1:2: الإطار النظري

1:1:2 مفهوم الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ,لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإداريـة, والقدرة على المساهمة في تنمية التنظيمات الإدارية مهما كبرت أو ازدادت تعقيـدا للوصول إلى بناء تنظيمي سليم من أجل مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية على حد سواء، ومواجهة التحديات وقضايا الفساد الإداري,الأمر الذي ينعكس بدوره على اتخاذ قرارات إدارية دقيقة تصب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة والبعد عـن الشخصنة (المصلحة الخاصة).

المقصود بكلمة شفافية، وعليه فإن كلمة الشفافية كما ورد في المعجم الـوجيز في باب (شَفَه) تعني: ما لا يحجب ما وراءه (الوجيز,364). أمـا اصـطلاحاً فقـد وردت بأكثر من معنى، فقد عرفها (خرا بشة، 1997، ص 341) بأنها: "وضـوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانـسجامها مـع بعـضها، وموضـوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطويرها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبـسيط الإجـراءات ونـشر المعلومـات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع ". كمـا يعرفهـا (الشيخ، 1997، ص357) بأنها: " الوضوح التام في اتخـاذ القـرارات، ورسـم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عـن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المـستمرة ". والشفافية كما يراها (اللوزي، 2002، ص 144)" تتضمن وضوح التشريعات ودقة

الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح"، كما عرفت على أنها: " جعل الأمر واضحاً وشفافاً وبعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها" (العامري والغالبي، 2005، ص437)، وقد عرفها (الصاوي، 2009 ، ص5) على أنها: "توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسهل الحصول على المعلومات الضرورية، واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء"، وبناء على التعريفات السابقة تعرف الباحثة مفهوم الشفافية الإدارية بأنها: العمل المؤسسي القائم على المكاشفة والصراحة والوضوح والبعيد عن التعقيد والغموض والسرية والذي يمكن من خلاله الوصول إلى أعلى درجات من الرضا الوظيفي والصدق والثقة والجودة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة الواحدة .

2:1:2 أهمية الشفافية:

ازداد الاهتمام بموضوع الشفافية في الآونة الأخيرة لما تعنيه من الوضوح والبينة والمكاشفة في أداء العمل لمختلف مستويات الوظيفة مما يسهم كذلك في إنعاش وإيقاظ الرقاد المؤسسي الذي اجتاح المنظمات وفتح المجال بذلك إلى تفشي الكثير من الأمراض القيادية والإدارية لكل من القادة والموظفين، فكثيراً ما تغيب الحقيقة والوضوح والشفافية عن المناخ التنظيمي لهذه المؤسسات وبالتحديد في مؤسسات التعليم الخاصة المستهدفة في هذه الدراسة والتي تغلفها السرية التامة في تعاملاتها مع المواطنين والطلاب والأساتذة، والدليل على ذلك كثرة الأقاويل والأحكام في تدني المستويات الإنتاجية عموماً والأداء الوظيفي الذي غالباً ما يكون نتيجة مؤكدة على انعدام أو قلة الرضا الوظيفي للعاملين وهذا ما أكده (الزيادين، 2005) أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى العاملين .

فالفساد الإداري في المجتمعات إنما يعد نتيجة واضحة لغياب الشفافية، ومن هنا كُرست الأبحاث والدراسات للتنبيه إلى الخطر الذي تعانيه وستعانيه المؤسسات من

غياب استخدام الشفافية كإستراتيجية فاعلة للنهوض بالأنظمة المؤسسية (الراشـدي، 2007) .

وبرأيي فالشفافية قادرة تماماً على إحداث التنمية الإدارية الشاملة لكافة قطاعات العمل المؤسسي في الجامعات وغيرها، الأمر الذي يزيد من أهميتها كـأداة مجديـة لمحاربة الفساد والمحسوبية والوساطة في المؤسسات الحكومية والخاصـة، علـى الرغم من الصعوبات التي قد تعوق تطبيق الشفافية لكون البيئة العربية واقعة إلـى حد الآن تحت وطأة النظام القبلي والعرف الاجتماعي الـذي يتخلـل أحيانـاً سـير المعاملات الإدارية .

وتطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات سيؤدي بالتأكيد إلـى تحقيـق العدالـة التنظيمية، وتنفيذ العمل أولاً ضمن آليات وقواعد محددة مدروسة، ويزيد من حريـة تبادل المعلومات وبساطتها ووضوحها بين الجهات العليا والدنيا في المنظمة الواحدة، فتعد كقناة اتصال مفتوحة بين المؤسسة والمسئولين، كمـا وتـؤدي الـشفافية فـي الجامعات إلى تحقيق أعلى معدلات الجودة الإنتاجية ورضـا العمـلاء والعـاملين، وتحقيق الثقة والاحترام والمصداقية بين القادة والإداريين وموظفيهم، وتنفيذ الأهداف الموضوعية، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي لدى الموظفين، كمـا أن الـشفافية تعمل على حل الكثير من المشاكل الإدارية كإزالة العوائق البيروقراطية والروتينيـة وتبسط الإجراءات واعتماد تفويض السلطة وتبسيط الهيكـل التنظيمـي للمؤسـسة فتقضي بدورها على ما يسمى بالبطالة المقنعة، وإنعاش السوق المـالي، أمـا فـي الميدان التربوي فتعمل الشفافية على تطوير السياسات التعليمية والتربوية التي تقوم عليها مؤسساتنا التعليمية لتسهم في الوصول والارتقاء بمستوياتها إلـى المـستوى المنشود منها، والمتمثل في تخريج كوادر قادرة على تحمل المسؤولية، وترسخ مبدأ المواطنة العالمية (الراشدي، 2007؛ اللوزي، 2002؛ الطراونة، 2008). وبـرأي الباحثة فتطبيق الشفافية الإدارية يسمح أيضاً بصيانة الحقوق واحترام خـصوصيات العاملين، فتزيد بذلك من هممهم للالتزام بواجباتهم المهنية على أكمل وجـه، ومـن ناحية تعد الشفافية عاملاً مهماً لتحقيق الاستقرار السياسي مـن خـلال مـا تتيحـه

للمواطنين من إطلاع على سير إدارة شؤون المجتمع والمشاركة في هيئاته ومجالسه الوطنية والشعبية واحترام كلمتهم إن كانت مؤدية إلى تحقيق المصلحة العامة .

ونظراً لاحتلال هذا الموضوع صدارة المناقشات والمباحثات على الصعيد الإقليمي والعالمي، ولكونه مثار اهتمام العديد من الدول والحكومات التي تسعى إلى تطبيقه، فقد حرص جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم حفظه الله أن يتطرق لهذا الموضوع في كلمته السامية التي ألقاها أمام أعضاء مجلس عمان بمسقط في 11/نوفمبر/2008م وضمن احتفالات السلطنة بالعيد الوطني الثامن والثلاثون، والتي شدد فيها على ضرورة العمل الجاد والحثيث لمواصلة بناء هذا الوطن وتحقيق التنمية المستدامة من خلال الجد والاجتهاد والإخلاص والإتقان في العمل، متوجهاً بذلك إلى دعوة الموظفين في كافة قطاعات الأداء المؤسسي إلى المثابرة والأمانة والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية بعيداً عن المصالح الشخصية، ووضح جلالته كذلك أن ميل البعض للاستفادة غير الشرعية من مناصبهم المخولة إليهم قد يجعلهم يتعرضون للمحاسبة والمساءلة وشدد على ضرورة اتخاذ الإجراءات القانونية لكل من تسول له نفسه الإخلال أو خيانة الأمانة الملقاة على عاتقه، وهذا تصريح واضح ومحدد على انتهاج السلطنة لمبدأ الشفافية في التعاملات المؤسسية وإيذانا صريحاً باستخدام وتطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة القانونية التي تعتبر الطريق الأفضل لتحقيق هذه الشفافية الإدارية التي تدعو لها كافة المنظمات الدولية وعلى رأسها منظمة الشفافية الدولية .

وهذا من قول جلالته: (**إن الأداء الحكومي الجيد في مختلف القطاعات وخدمة الوطن والمواطنين بكل أمانة وإخلاص، ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار، من الأركان الضرورية لكل تنمية يراد لها الدوام والاستمرار ... فإن هم أدوا واجباتهم بأمانة وبروح من المسؤولية، بعيدا عن المصالح الشخصية سعدوا وسعدت البلاد، أما إذا انحرفوا عن النهج القويم، واعتبروا الوظيفة فرصة لتحقيق المكاسب الذاتية وسلما للنفوذ والسلطة، وتقاعسوا عن أداء الخدمة كما يجب ...فإنهم يكونون بذلك قد وقعوا في المحظور ولا بد عندئذ من محاسبتهم واتخاذ**

الإجراءات القانونية المناسبة لردعهم، وفقا لمبادئ العدل الذي أرسينا عليه دعائم الحكم) (ديوان البلاط السلطاني، 2008).

وما كلمته إلا تأكيد على ما استحقته السلطنة من أن تكون على مصاف الدول العربية بحسب تقييم منظمة الشفافية العالمية، حيث احتلت السلطنة المرتبة (28) عالمياً والمرتبة الأولى على مستوى الدول العربية من حيث شفافية التعاملات في مختلف التعاملات في العمل المؤسسي بتنوع قطاعاته، وفي تقرير منظمة الشفافية الدولية لعامي 2002م و 2004م احتلت السلطنة كذلك المرتبة الأولى بالنسبة للبلدان العربية حيث حصلت على (6.1) نقطة من أصل (10) نقاط لـ (146) دولة حول العالم (العامري والغالي 2005)، وهي شهادة تستحق التقدير والانحناء بإجلال للقيادة الحكيمة لجلالته .

وترجمت هذه الشفافية بإنشاء مجلس للرقابة المالية، ويعين رئيسه بدرجة وزير بناء على أوامر جلالة السلطان قابوس والذي مهمته مراقبة كافة الأجهزة والوزارات ورفع تقرير سنوي لجلالته (العكري، 2009).

3:1:2 متطلبات الشفافية الإدارية:

من أجل تحقيق الشفافية الإدارية في المؤسسات والمنظمات الراغبة في الارتقاء وتطوير العمل ، فلابد أولاً من توافر البيئة المناسبة التي تساعد على تطبيقها واتخاذها كمنهج عمل، ويتطلب ذلك تبني برنامج سنوي للتطوير الإداري، وإقامة دائرة للرقابة الإدارية تتابع بشكل مستقل تطبيق الشفافية في الدوائر الحكومية والخاصة ومن ضمنها الجامعات الخاصة، إضافة إلى تعديل بعض القوانين بما يتفق وسياسة الجامعة الجديدة وتحقيق رضا الموظفين والعاملين، واتخاذ مبدأ الكفاءة في اختيار القيادات الإدارية المختلفة واختيار الموظفين، بما يحقق الأمن الوظيفي للجامعة على المدى البعيد، وإقامة دورات تعريفية للموظفين يتم فيها تحديد دقيق ومباشر لحقوقهم وواجباتهم، والمحظورات التي يمنع فيها تدخلهم، مما يوفر لهم آلية واضحة وسهلة للشكوى والتظلم إن وجد، والعمل على التقييم الدائم والمستمر لعمل القيادات الإدارية وقياس جودة الإنتاجية للوصول إلى المعرفة المسبقة لما قد تم من

تجاوزات محتملة، إضافة إلى تقديم تقارير واضحة للأداء المؤسسي الجامعي يمكن من خلالها الربط بين نتائج العمل واحتياجات السوق الفعلي (الراشـدي، 2007)، بالإضافة إلى وجود قوانين لحماية الأفراد أو المؤسسات أو الشركات التي قد تـسهم في الكشف عن الفساد الإداري (بينو، 1997)، ودعم مشاركة المجتمع المدني بكافة قطاعاته للاهتمام بمكافحة الفساد واتخاذ الشفافية مبدأ للإصلاح؛ لتفعيل دور القضاء والعمل على استقلاليته ومنع التدخل السياسي في القرارات (الكيلاني، 2000) .

4:1:2 مستويات الشفافية الإدارية:

تعمل الشفافية الإدارية على تحقيق أهداف المؤسسة وبالأخص الجامعيـة بنـاءً على مستويين من المجالات التي تعد الإطار الفعلـي للممارسـات، وتتمثـل هـذه المستويات في (اللوزي، 2002):

أ.المستوى الذاتي أو الفردي : وهذا المستوى يتعلق بالفرد بذاته باعتباره الوسـيلة التي تمكن من غرس مفهوم الشفافية في الميـدان المؤسـسي، ويتطلـب هـذا المستوى عدة أبعاد مثل:

1- التوعية المكثفة لكل من المواطن والموظف حول طبيعة المهام التي تقـوم بها الدائرة المعنية، والحقوق والواجبات التي تخص كلا الطرفين عن طريق تكثيف البرامج الفاعلة التوعوية، إضافة إلى الإعلان والتعميم المستمر لكـل حالات النجاح والتميز والإبداع وكذلك الإعلان لحالات التجاوز والمخالفـة والإخلال بالنظام ليأخذ كلٌ حقه (عليان وجرار، 1997)، والعمـل علـى إيضاح الإجراءات بشكل مستمر ودوري عن طريـق البـرامج الإعلاميـة والمنشورات والاجتماعات وغيرها.

2- وضوح التعليمات والتشريعات والقوانين حتى يتسنى لصاحب القرار اتخـاذ ما يراه مناسباً له ولمصلحة المؤسسة كذلك، و العمل المستمر علـى تقيـيم الأداء بالنسبة للعاملين والإنتاج في المؤسسة أو الـدوائر، واتخـاذ الكفـاءة المهنية هي المقياس والمعيار للتفاضل عند التعيين أو الترقيات، لمحاولة سد ثغرة الوساطة في العمل المؤسسي وبخاصة الجامعي، إضافة إلـى التحديـد

الواضح والصريح للواجبات والحقوق المطلوبة من العاملين بإبراز ما يـدل عليها من قوانين مع إبراز الجانب الآخر من إمكانية رفع دعـاوي الـتظلم والشكاوي، وتوفير المناخ المؤسسي القائم على النظام الديمقراطي القائم على حرية التعبير والمشاركة بما يحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعام.

ب . المستوى الشمولي: والمراد بالمستوى الشمولي هنا كما يشير (اللوزي، 2002) " أن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات، تعمل ضمن إطار شامل على مستوى الدولة وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومـات فعالة " ويتطلب تطبيقها توافر عدة أبعاد هي:

1. التزام الحكومات والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسة والقانون.
2. إجراء اللقاءات بصفة مستمرة ودورية بين الأجهزة المركزية فـي الإدارة العامة وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحـد الأعلـى مـن الـشفافية (الكبيسي، 2002).
3. تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقـل والـصناعة والطاقة والسياحة والمال والاقتصاد .
4. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعها العـام والخاص .
5. تفعيل الرقابة والمحاسـبة والإدارات الماليـة والموازنـات وتقيـيم الأداء للقيادات الإدارية العليا .
6. ضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة (عليان وجرار، 1997) .

5:1:2 سياسات تطبيق الشفافية الإدارية:

يتطلب تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية من قبل الرؤساء الحنكة المهنية، والقـدرة التامة على تجاوز المشكلات واتخاذ التدابير والاحتياطات، ونهج سياسـة واضـحة وصريحة للتطلعات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها إيماناً بمبدأ الديمقراطية وتكافؤ

الفرص لكافة العاملين معه، والقدرة على التوجيه وسرعة البت والتنفيـذ (البـدري، 2005). ولقد أكد (اللوزي، 2002) ضرورة إيضاح الآلية والإجراءات التي يتبعها الإداري لتحقيق الشفافية في مؤسسته، من خلال الخطوات التالية:

1. إقامة الدورات التدريبية والبرامج التثقيفية للعـاملين الجـدد، بحيـث يـتم تعريفهم فيها على الأبعاد التنظيمية والإداريـة والأهـداف التـي تـسعى المؤسسة لتحقيقها ما يتطلب منهم من واجبات وما يحق لهم مـن حقـوق كنوع من الحماية والصون والأمن الوظيفي لهم بما يخدم المصلحة العامـة أيضاً .
2. الأدلة التنظيمية: وتتمثل في إعداد أدلة تنظيمية يمكن الرجوع إليهـا عنـد الضرورة والتي من خلالها يتم ضمان ما يجب وما يلزم به الموظفين تجاه مؤسساتهم، كذلك ما يجب أن تقدمه المنظمة لهم من التزامـات وحقـوقهم وواجبات، مراعية بذلك التحديث المستمر لهذه الأدلة لتواكـب متغيـرات العصر .
3. البلاغات والتعميمات :حيث تعمل الإدارة العليا في الهرم المؤسسي علـى إصدار العديد من البلاغات والتعميمات التي تتعلق بالعاملين بهـا، بهـدف إجراء التحسينات والتعديلات اللازمة في المؤسسة أو حتى لإيقاف بعـض الممارسات التي اتبعت ولم تعط النتيجة المرجـوة منهـا، كمـا أن هـذه البلاغات والتعميمات قد تُصدر بغية إصدار أنظمة جديدة ومستحدثة يـراد العاملين الإطلاع عليها، ليكونوا على بينة وإدراك لما يدور حـولهم مـن قرارات إدارية (أبو طه، 1997).

6:1:2 فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

نال مفهوم الشفافية الكثير من الاهتمـام مـن قبـل العديـد مـن الـسياسيين والاقتصاديين والإداريين والتربويين لكونه من الأداة المناسـبة والفعالـة للتطـوير المؤسسي المنشود وفضلا عما يوفره تطبيقها من فوائد تعود على الجامعة وعامليها، وتذكر مجمل هذه الفوائد كما يرى (اللوزي، 2002) و (هوفماستر،2001) فـي:

توحيد طاقات الأفراد والجامعات بشكل يجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بـصورة جماعية تعاونية، وبالتالي يتم توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وأيضا تطـوير وظـائف الوحـدات الإداريـة، وتعـديل الآليـات والإجراءات التي سيتم استخدامها كمنهج عمل لتتواءم مع متطلبات العـصر، كمـا وتساعد الشفافية في ترسيخ الكثير من القيم المهنية النبيلة والتي تزداد الحاجة إليهـا في تسيير الأعمال وقيادة الإداريات كالمصداقية في التعامل، والصراحة، والوضوح، والبعد عن الغش، والسرقة، وتعزيز الرعاية الذاتية لدى الأفراد، وتنمية الاسـتقلالية لدى الموظفين بما يخدم أهداف الجامعة والشعور بحرية الفكر والرأي والمـشاركة في صنع القرار، وبالمقابل يطاب التنويه إلى أن الشفافية بجوانبها المفيدة إلا أنها إذا لم تستخدم بحكمة إدارية واعتدال سيؤدي إلى التقليل من الحريات المنـاقض تمامـاً للاستقلالية المراده، وتتيح الشفافية كذلك إمكانية حدوث الحراك المؤسسي للموظفين، فتزداد لديهم الفرص الترقية الوظيفية كلٌ حسب جده واجتهاده، ممـا يـشجع روح التنافس الشريف بين العاملين للوصول إلى مستوى معين من الأداء الشفاف.

وتعمل الشفافية على إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة الجامعية، ليتحـول بذلك اهتمام الموظفين إلى تقديم الخدمات بجودة عاليـة للمـواطنين مـن الطـلاب وذويهم، وتساعد الشفافية في تخفيف المركزية، وإتاحة الفرصة للعاملين في عمليـة اتخاذ القرار، مما ينمي المهارات والقدرات الإبداعية والمسؤولية لديهم، كما تفعـل دور الموظفين في إمكانية المشاركة في اختيـار القيـادات الإداريـة ذات الأمانـة والنزاهة والمصداقية، وتتيح الشفافية من خلال التبادل الحر للمعلومات من إجـراء الدراسات بصورة مستمرة ودورية للوقوف على مواطن الخلل وتداركها قبل تفشيها والعمل على تصحيحها، (العضايلة، 2000)، وبهذا يمكن تحقيق العدالة التنظيميـة والرضا الوظيفي لدى كل أطراف الهيكل التنظيمي للجامعات والمؤسسات المختلفة.

7:1:2 الشفافية والفساد الإداري:

ازداد الاهتمام بموضوع الفساد الإداري في المـؤتمرات العلميـة مـن قبـل المؤسسات الأكاديمية والهيئات الحكومية، كما وحظي بالاهتمام الكبيـر مـن قبـل

المجتمع الدولي والحكومات ومختلف القطاعات الخاصة، وبالحديث عن الفساد لا تغيب حقيقة مهمة كونه انعكاسا واضحاً و نتيجة حتمية لغياب الشفافية في المؤسسات والمنظمات (جلور، 2001)، والفساد مفهوم واسع يشير إلى غياب القيم الأخلاقية الإنسانية السليمة وتتسع قوته بسيادة الغموض والسرية وعدم الصراحة (أبوكريم، 2009؛ مؤتمر الأمم المتحدة لتنمية والتجارة العالمية، 2004).

وقد ظهر الاختلاف في تعريف الفساد إذ عرفه(عايش، 2000، ص 126) بأنه :" إساءة استخدام السلطة أو استغلالها لحساب المصلحة الخاصة" أو بمعنى آخر "انحرف السلوك عن متطلبات الواجبات الرسمية المقررة في القانون أو انتهاكه".

وكما عرف(الشيخ، 1997، ص359) الفساد على أنه" استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة و نفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية بشكل مناف للقوانين والتعليمات الرسمية"، ويرى(مصيطفى، 2005، ص 22) الفساد على أنه "الانحراف الأخلاقي لمسئولين في الحكومة والإدارة" أو بمعنى آخر"التنازل عن أملاك الدولة من أجل مصالح شخصية"، أما (عبد الحميد، 2008، ص 3) فيعرف الفساد بأنه "فهو قدرة الشخص على التسبب في أذى أو ضرر معين كالرشوة, التزوير والاحتيال" ونتخاص من ذلك أن الفساد ما هو إلا سلوك يتنافى مع الإخلاص في العمل وإتقانه الذي يدعو له الإسلام، و يعتبر الفساد الإداري السبب الرئيسي الذي أدى إلى إنشاء منظمة الشفافية الدولية في برلين1993م والتي تضم إلى اليوم أكثر من (70) دولة في العالم أجمع من بينها الدول العربية منها مصر والأردن وتونس وليبيا والبحرين وقطر، والتي توجه كافة جهودها للقضاء عليه، ما من شأنه زعزعة الاستقرار المنظمي والحكومي كالفساد بأشكاله المختلفة، وهي كالآتي (عايش، 2000) :

1. الواسطة والمحسوبية والمحاباة والتمييز للنظام الإداري أو السياسي.
2. الصمت والسكوت عن الحق وعدم فضح المفسدين (هوفماستر، 2001).
3. الرشوة:وهي تقديم قيمة مالية تتجاوز حدود الهدايا البسيطة المسموح بها وتعطى للموظفين (الهدار، 2001).
4. الإعفاءات غير المسموح بها لبعض الأشخاص عن دفع الرسوم الجمركية .

5. التلاعب بالمعلومات والتحقيقات الجنائية .
6. تعمد إخفاء شخصية المفسدين وبخاصة الكبار منهم.
7. الغش بأنواعه المختلفة .
8. تبديد أموال الدولة وعمليات الاختلاس و غسيل الأموال.
9. الفساد التعليمي وهو المقصود بغياب الضمير الأخلاقي والوازع الديني في تربية أجيال المستقبل وشباب اليوم بالنافع الصالح لهم ولبلدهم، وتوريث سياسة اللامبالاة وعدم الاكتراث في بناء شخصياتهم لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية .
10. حرية تصرف ذوي السلطة والمناصب العليا وعدم إخضاعهم للمراقبة.
11. الاحتكار والسرقة والتزوير والتزييف للمعاملات اليومية .

والفساد مشكلة عالمية تعاني منها أغلب المجتمعات وهو ما تعنيه كلمة "عالمية"، ومن هذا المنطلق جاءت قرارات منظمة الشفافية الدولية مناسبة تماماً للتطبيق في مختلف بيئات العالم باختلاف ثقافاتها سعيا لمحاربة الفساد وتشكيل ائتلاف عالمي لتعزيز نظم النزاهة على الصعيدين الدولي والوطني [مؤتمر الأمم المتحدة، 2004].

8:1:2 مستويات الفساد الإداري:

الفساد هنا لا يختص بفئة عليا أو دنيا، فقد يظهر في مختلف فئات العمل المؤسسي، و يشتمل على ثلاث مستويات هي: (عايش، 2000):

1. الفساد الكبير: هو الفساد الذي يخص الفئة أو الطبقة العليا في الهرم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في البلد الواحد، وبمعني أخص هو ذلك النوع من الفساد الذي يرتكبه الرؤساء والحكومات وأصحاب المناصب الكبرى في الدولة.
2. الفساد الصغير: هو الفساد الذي يحصل في طبقة الموظفين في قطاعات العمل المختلفة في المجتمع الواحد.

3. فساد القانون نفسه وهذا عندما يخدم فئة بذاتها دون غيرها، لذا فالمسؤولية في محاربته تقع على عاتق كلاً من المسئولين والموظفين معاً (شلق، 2001)، وتعتبر الدول المتقدمة والكبرى في العالم هي الأساس أو المصدر الرئيسي لتفشي الفساد في بقية الدول الأخرى، حيث يرى شلق بأنها الداعمة الأولى لانتشاره مع وجود عدة عوامل مساعدة طبعاً كالعولمة والسوق الواحدة وغيرها... ويمكن القول بأن هذا الفساد الذي يشهده العالم أجمع لم يولد صدفة، وإنما ظهر نتيجة لأسباب وعوامل ساهمت في بروزه على أرض الواقع، ومن الأسباب المؤدية للفساد الإداري في المؤسسات والمنظمات ما يلي:

1. انخفاض وتدني المستوى المعيشي و بخاصة في الدول النامية (بعيرة، 2007).
2. قلة المصداقية والنزاهة في توزيع العائدات المالية في الدول التي تعاني من الفساد .
3. الفقر والبطالة، وهو السبب الذي يجعل قبول البعض للرشوة أمراً سهلاً (سكجها، 2000).
4. ضعف المساءلة والمحاسبة لمن يتجاوزون القوانين والأنظمة.
5. عدم تعيين الأكفاء من القيادات الإدارية والتي تفتقر إلى الوطنية والأخلاق المهنية (عايش، 2000).
6. ضعف الوازع الديني وهذا يظهر بالأخص في المجتمع المسلم في الدول العربية.
7. ضعف تبني الاتجاهات الحديثة في الإدارة على حساب المعايير التقليدية والعشائرية والطائفية التي تعمل جاهدة على فرض سيطرتها على مجريات سير الأمور في الدولة.
8. انعدام الشفافية وغياب العلنية والوضوح في التعاملات الإدارية في البيئات المؤسسية التي تعاني من الفساد الإداري.

9. ضعف المسؤولية الاجتماعية والوظيفية واحترام القانون (بعيرة، 2007).
10. البطالة المقنعة: إذ يرجح أن يكون سبب الفساد تكدس أعداد هائلة من الموظفين في الدوائر الحكومية بشكل فائض والذين لا يمارسون أي عمل فعلي مما يجعلهم أكثر تفرغا للتفنن في تعقيد سير العمل بغرض الاستغلال والابتزاز والرشوة (العامري والغالبي، 2005).
11. تدني الروح المعنوية لدى العاملين الأمر الذي يقلل بالتالي من ولائهم المهني للمنظمة فيتجرؤون على أفساد العمل بقوانين المنظمة (الكايد، 2003) .

يمثل الفساد الإداري أحد العقبات الرئيسة للتنمية الإدارية والتطوير التنظيمي الفعال، مما انعكس على ميزانية الدولة (مواري،2001)، فضلا عن الآثار الوخيمة للفساد كاستنزاف الثروات في مختلف قطاعات الصحة والتعليم والبنية التحتية (بعيرة، 2007) ناهيك واكتناز الأموال في يد فئة قليلة في المجتمع الواحد.

كما يعمل الفساد على تهديد الديمقراطية ومحاولة انتقاص شرعية الدولة مما يحد من إمكانية إحداث التطوير الفعال، وجعل التنمية عمل صعب وهناك أيضاً ضياع الصالح العام واهتزاز الثقة بين المواطن والدولة من جهة وبين الدول وبعضها على الصعيد الدولي من جهة أخرى (عايش، 2000).

9:1:2 آثار الفساد الإداري:

يؤدي الفساد الإداري إلى إعاقة نجاح العمل المؤسسي و إصابته بالضعف والعطب والإخلال، مما يجعل أصحاب القرار والمعنيين أن يسعوا للعمل على الحد من تفاقم هذه الظاهرة السلبية، لكونها تؤثر على العمل المؤسسي والمتعاملين معه من نواحي عدة منها:

1. فقدان الثقة بين المؤسسة والجامعة وكل من يستفيد من خدماتها (عايش، 2000) .

2. زيادة نسبة الفقر الاجتماعي بين الناس فهو يعمـل إلـى ارتكـازا الـسلطة والأموال في أيدي معينة ضمن الهرم الاجتماعي .
3. خفض إنتاجية العامل في هذه المؤسسة الجامعية، فيسعى إلى سد احتياجاتـه المالية بطريقة أخرى كالرشوة وغيرها (قدوري، 2008).
4. عدم القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة من شأنها العمل على رفع المـستوى المؤسسي الفعال .
5. دفع الكثير ممن يتسمون بالنزاهة والعاملين في هذا المناخ المؤسسي الفاسـد إلى الهجرة والبحث عن الاستقرار السياسي والاجتماعي والمؤسسي في دولة أخرى (عايش، 2000) .
6. عدم القدرة من قبل المسئولين على تخصيص المـوارد وتوزيعهـا بالـشكل اللائق و المطلوب مما يؤدي إلى ضياع الحق العام فيها، وهذا الهدر للأموال و الموارد سيعمل على إعاقة النمو الاقتصادي والاستثمار(الـشيخ، 1997؛ الراشدي، 2007) .
7. زيادة النفوذ الشعبي وغياب النظام والعمل بالقانون .
8. إتاحة الفرصة لتولي غير المؤهلين مناصب إدارية مهمة في المؤسسات.
9. الإخلال بالقيم و النظم الأخلاقية وانتشار اللامبالاة والاسـتهتار بالأمانـات وفقدان المصداقية بالأجهزة العامة للدولة والشعور بالظلم والبطئ في معالجة القضايا(اللوزي، 2002).
10. ضعف العمل الرقابي والمساءلة في ظل أي نظام قائم على الفساد .
11. صعوبة الحراك الاجتماعي والوظيفي نتيجة تفشي الفساد مما يـؤدي إلـى إحباط العاملين.
12. تهميش الشرعية القانونية والحكومية (الكيلاني، 2000؛ الراشدي، 2007).

في ضوء ما ورد من الآثار المترتبة على انتشار الفساد الإداري نتيجة لغيـاب الشفافية في العمل المؤسسي، فقيام الشفافية ومحاربة الفساد مـا هـي إلا وسـيلة للوصول إلى التفوق في العمل التنظيمي بغية تحقيق نتيجة عادلة ونظيفة خالية مـن

الشوائب المؤسسية .. لذا لا بد من العمل على استخدام بعض السبل التي من شأنها مقاومة هذا الفساد وهي كالآتي:

1. العمل قدر الإمكان على ترسيخ مبدأ الحرية سواء كان بالتعبير أو النقد أو نشر المعلومات عن المفسدين في المجتمع(عايش، 2000)، واستخدام الإعلام الرسمي كالإذاعة والصحف والتلفاز وغيرها كأدوات فاعلة في ردع المفسدين والتشهير بهم لنيل جزاءهم على بينة من الناس (موراي، 2001).
2. إنشاء وكالة أو منظمة عامة ومستقلة للرقابة على كافة الأجهزة الحكومية والخاصة بالدولة.
3. تطبيق وتفعيل الأنظمة القانونية الموجودة وتوجيهها نحو محاربة الفساد، وتطويرها إن لزم وتشجيع تطبيعها بتحديث أنظمة الحوافز والترقيات (شلوس، 2001؛ مخيمر وآخرون، 2000) .
4. العمل على استقلالية النظام القضائي وعدم التدخل السياسي فيه من قبل الحكومة [السلطة التنفيذية] ليتسنى للقضاة الحكم وفق الأدلة المعطاة وبإخلاص (الكيلاني، 2000) .
5. تكثيف التوعية للمواطنين عامة والموظفين خاصة بأهمية الإخلاص في العمل الوظيفي، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وما سيترتب على إخلالهم بالقوانين ليكونوا أهلاً للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقهم (عايش، 2000؛ اللوزي، 2002) .
6. تفعيل نظام المساءلة والعقاب مهما كانت وظيفة من دفع عليه العقاب وصدرت منه المخالفة تحقيقاً للعدالة التنظيمية وتطبيقاً للقانون (مخيمر وآخرون، 2000).
7. التوزيع العادل للدخل بين الأفراد، الأمر الذي يجعل الفرد الموظف بعيداً عن قبول الرشوة التي تُبرر أحياناً بنقص الدخل المعيشي (عايش، 2000؛ سكجها، 2000) .
8. تطبيق سياسة الدوران الوظيفي، الذي قد يكون آلية فعالة لإنقاذ المؤسسة من سيطرة الإداري الواحد في منصب ما لفترة زمنية طويلة (العموش، 2000).

9. السعي دائما إلى تبسيط الهياكل التنظيمية، وعدم إغراقها بالوظائف والمناصب والموظفين الزائدين عن حاجتها، فما قد يسهم في إعاقة العمل المؤسسي بشكل فاعل وميسر.
10. العمل على تأكيد تطبيق مبدأ إشهار الذمة لكل من يتولى منصباً إداريا، حتى لا تسول له نفسه الاستفادة غير المشروعة من العائد المالية لهذه المهنة.
11. تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم، والأخذ بآرائهم في تشخيص المشكلات الوظيفية، وتطبيق قراراتهم بالإجماع مما قد يسهم في مكافحة الفساد قبل ظهوره. فالإدارة الجيدة هي التي تؤكد على دعم قدرات الأفراد وفاعليتهم حتى لا يحدث الشعور بالغربة والانفصال بين العاملين ورؤسائهم بتشجيع ذلك على حدوث الفساد، كما يجب أن تتسم الإجراءات الإدارية بالمرونة لتستطيع التكيف بفعالية مع كل ما يستجد على الساحة المؤسسية، حيث تمكن الأفراد من التعديل فيها بحسب الحاجة والظرف (شلوس، 2001).
12. إشراك المواطنين في القرارات التي تتخذها الأجهزة الحكومية وكشف الحقائق أمامهم، وفتح الحوار لمناقشة القضايا العامة التي قد تخصهم، بالإضافة إلى إذكاء روح التنافس الشريف بين كل مؤسسة وأخرى سواء كانت حكومية أو خاصة بهدف الوصول لأفضل من حيث المستوى النوعي والكمي (أبو بكر، 2001).
13. تطبيق شرع الله التي جاء ذكرها في كل الديانات السماوية، والتي تدعو للفضيلة والأمانة والنزاهة والبعد عن الرذيلة والفساد، فهو الذي سيحقق الوقاية المنشودة من حدوث هذا الإخلال الوظيفي الحالي.
14. التطرق لتعزيز مفهوم الشفافية ومكافحة الفساد وتبيان أثره على مستوى المقررات والمناهج الدراسية بمختلف مراحلها بغرض تنوير وتوعية المجتمعات العربية نحو هذا الخطر (المطيري، 2004) .

10:1:2 معوقات الشفافية الإدارية:

إن تحقيق الشفافية ليست بالمهمة السهلة، والسبب في ذلك أن هناك العديد من الأمور تجعل إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية الإدارية صعبة المنال، مثل:

1. عدم تطبيق ما ينص عليه القانون، والمحاولة الدائمة للتماص منه والتقاعس عن تنفيذه (شلق، 2001) .
2. تضييق الخناق على حرية الإعلام والصحافة، واستهداف من يتجرأ على فضح الفساد في الدولة (حجاج، 2001) .
3. ضعف الوازع الديني والقيمي والأخلاقي لدى الأفراد في النظام المؤسسي.
4. رفض التغيير والتمسك الغير مبرر بالأنظمة والقوانين القديمة والمعقدة، وقلة الإطلاع على ما من شأنه المساهمة في التطور الإداري (اللوزي، 2002) .
5. تركز السلطة في أيدي فئة من الإداريين المؤيدين للنمط الاستبدادي أو الترسلي في الإدارة، وعدم فتحهم المجال أمام موظفيهم للمشاركة في العمليات الإدارية (عليان وجرار، 1997) .
6. كثرة الأهداف وضياع التنسيق بين وحدات العمل المؤسسي المختلفة.
7. طغيان النظم العشائرية والمشيخية، لتجعل العادات والتقاليد والواسطة هي المحرك الأساسي لتنفيذ وتطبيق النظم والتشريعات، تضعف بذلك سلطة القانون والدستور كل ذلك بحكم القرابة والمحاباة، مما يجعل التجاوزات تزداد والجرائم بمنأى عن العقاب والملاحقة.(الكيلاني، 2000)
8. فقدان المصداقية والثقة بين الحاكم والمحكوم .
9. ضعف العملية الرقابية المستمرة على المؤسسات الحكومية وفي القطاع الخاص .
10. عدم وجود العدالة التنظيمية في كافة قطاعات العمل المؤسسي في الدولة، مما يخلق نوعاً من الإحباط والتمرد والعصيان لدى الفئة الضعيفة، محاولةً بذلك لفت الأنظار إليها .

11. اتخاذ الخصوصية كشعار لتبريـر الـرفض عـن الإفـصاح بالمعلومـات والصراحة في التعاملات المؤسسية في المؤسسات العربية، وبحجة التـذرع بالمحافظة على القيم التقليدية للمجتمع (فارس، 2006).
12. عدم الإيمان المطلق والتام من قبل الأفراد بأهمية تطبيق مفهوم الشفافية على أرض الواقع، وترجمته لسلوك عمل فعلي، وهذا من أهم المعوقات التي قـد تواجه مفهوم الشفافية في أي إطار مكاني أو زماني.
13. تشتت وتضخم الأطر التنظيمية وضعف دور المنظمات المجتمعية والأهليـة وارتباط القضاء بالسلطة التنفيذية في البلاد العربية خاصة (عنان، 2009).

11:1:2 الشفافية والمساءلة الإدارية :

الشفافية والمساءلة وجهان لعملة واحدة، فلا بد من وجـود الأولـى لتتحقـق الأخرى التي تعزز في تطبيقها الأولى، فالشفافية مطلب أساسي لتحقيـق المـساءلة الإدارية التي تغير بدورها في ظل غياب الشفافية، وعليـه فالـشفافية والمـساءلة مفهومان مرتبطان ببعضهما، إذ تُسهما معاً في قيام إدارة ناجحة وفعالـة، وتُـشكلاً شرطاً أولياً لتحقيق التنمية الإدارية على مختلف الأصعدة المؤسسية العامة والخاصة (الراشدي 2007) .

أما من الناحية اللغوية لمفهوم المساءلة فقد ورد بمعنى الـسؤال فـي القـرآن الكريم لقوله تعالى: (فلنسألن الذين أرسل إليهم ولنسألن المرسلين) [الأعـراف: 6]، كما ورد أيضاً بمعنى المحاسبة والمراقبة والمتابعة وذلك في مجالات العلوم السياسة والإدارات العامة (الحارثي، 2008)، أما بالنسبة لمعنى المساءلة اصـطلاحا فقـد عرفها (مخيمر وآخرون، 2000) بأنها تأتي بمعنى الحساب Account ومفادهـا أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه محاسب عن عمله أمام ربه ومجتمعه ومؤسسته كما أنها "مساءلة طرف من أطراف العقد أو لاتفاق للطرف الأخر وذلك بشأن النتائج أو المخرجات، والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النـوع والتوقيـت ومعـايير الجودة "، كما عرفت المساءلة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي علـى أنهـا" الطلب من المسئولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حـول كيفيـة

استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التـي توجـه لهـم " (الراشدي، 2007).

ومن خلال هذه التعريفات تعرف الباحثة المساءلة بأنها: العملية التي تقوم بها الجهة المسؤولة عن ضمان سير العمل المؤسسي للتأكد من تحقق الأهداف المرجوة والمتفق عليها، وذلك بناء على المحاسبة والرقابة والمتابعة للعاملين.

والمساءلة علاقة وثيقة بالشفافية حيث تعتبر الوسيلة الفضلى لوضـع مـنهج الشفافيةعلى أرض الواقع، فالشفافية تأتي نتيجة لتطبيق مبدأ المساءلة وتفعيله بشكل جيد (بينو، 1997) . ويؤكد التقرير العالمي للفساد لسنة 2005على ضرورة تفعيل نظام المساءلة والمحاسبة بهدف التصدي الفعال لمشكلة الفساد التي تجتـاح العـالم (خياط، 2005)، ويرى (المقاطع، 2009) أن الحكومة المفتوحـة التـي سـتحقق الشفافية لا تتم إلا بالمساءلة التي تضمن بدورها سيادة القانون مهما اختلفت أنواعها من سياسية وجنائية وتأديبية ومالية.

12:1:2 أهداف المساءلة الإدارية :

تعمل المساءلة الإدارية على تحقيق أهداف أساسية يمكن من خلالهـا تحقيـق الشفافية المطلوبة في العمل المؤسسي وهي: (الحارثي، 2008) .

1. المراقبة والتحكم في الأداء المؤسسي وضبطه إذا ما انحـرف عـن الـنهج القويم.
2. حماية الحقوق من الضياع وذلك من خلال التزام كل من يعمـل فـي ظـل المؤسسة الواحدة بالنظام والقانون.
3. التحسين المستمر للعمل والارتقاء به نحو الأفضل .

13:1:2 أركان الشفافية الإدارية :

ترتكز الشفافية الإدارية في تحققها على عدة أركان ومبادئ لابد من توفرها، إذ تعتمد عليها الشفافية اعتماداً شاملاً وتاماً بغيه اكتمالها وتطبيقها على النحو المطلوب والملائم، ومن هذه الأركان التي استشفيناها من الأدب النظري السابق ما يلي:

1. الوضوح والإفصاح والمصداقية (أبوكريم، 2009).
2. الحرية والديمقراطية كخط إداري مستحب، وصولاً لمستوى الإبداع الإداري.
3. التفويض:"والمراد به نقل الرئيس جزء من صلاحياته لأحد المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم"(عبابنه وعبـدالحليم، 2006) ويمثـل التفـويض الإداري عنصر حاسم في إيجاد البيئة الإبداعية للعمل المؤسسي الفعال، حيـث يتطـابق تماماً إلى ما تدعو له الشفافية من اشتراك العاملين في المـسؤولية التنظيميـة؛ لحثهم على بذل جهودهم في إيجاد الأساليب المناسبة لتنفيذ العمل الموكل إليهم، مما يؤدي إلى أداء العمل على درجة من الإتقـان والجـودة، كمـا أن عمليـة التفويض للإداري من شأنها المساعدة على إيجـاد التفكيـر الابتكـاري لـدى الموظفين ممن يسند إليهم هذه الأعمال متحدين بذلك كافة العوائق التـي مـن شأنها التقليل من إمكانية تحسين الأداء المؤسسي في ظـل تـوليهم إدارة دفـة العمل.

والتفويض مبدأ إسلامي أصيل يوازن بين المركزية واللامركزيـة حيـث أن المدير يبقى مسئولا عن النتائج التي قد تؤدي إليها كافة الأعمال التي فوضـها، ولا أدل على ذلك من إقرار الرسول صلي الله عليه وسلم بالحكم الذي حكم به سعد بـن معاذ في الحكم على بني قريظة عندما نقضوا العهد مـع المـسلمين فـي غـزوة الأحزاب، حيث قال صلى الله عليه وسلم في ذلك:"لقد حكمت فـيهم بحكـم الله ..." (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004).

4. الرقابة: تعتبر الرقابة من الأسس المهمة لقيام أي إدارة سليمة وصـحيحة، كمـا أنها تمثل الخطوة الأولى التي من خلالها تتم المساءلة العادلة، حيث تمد الرقابـة المسئولين عن المساءلة في المنظمات والمؤسسات بالمعلومات والتي على إثرهـا تتم محاسبة المتجاوزين والمتطاولين على القانون، والرقابة الإدارية تعتمد اعتمادا كلياً على المسؤولية الفردية.

والرقابة الذاتية التي تمثل أعلى مستويات الرقابة فعن عمر بن الخطـاب أنـه قال: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا" كما تمتد الرقابة لتشمل النوع الخارجي وهـو

الحاصل في رقابة ذوي الأمر من الإداريين على الغير من العاملين للتأكد من سير العمل على النحو الصحيح.

5. المساءلة أما بالنسبة للمساءلة الإدارية فبكونها تعني المحاسبة على فعل قاصر، وهي إنما تزيد من مستوى الشفافية في النظام المؤسسي المراد تطويره، والمساءلة لفظ إسلامي الأصل حيث قال تعالى في كتابه العزيز(ولتسألن عما كنتم تعملون) [النحل:93] .
6. العدالة التنظيمية .
7. التطوير والتحديث المستمر (العامري والغالبي، 2005).

14:1:2 ملامح الفكر الإداري الإسلامي التي تتفق مع الشفافية الإدارية :

يحفل تراثنا الإسلامي بالكثير من الآراء الإدارية للعديد من مفكري الإسلام الذين جعلوا الإصلاح الإداري ومتطلبات الإدارة الفاعلة، ومنهم:

1. الفارابي: ركز على مواصفات الإداري الناجح الذي سيضمن صلاح العمل الإداري، حيث قدم مقالا رائعاً للقيادة الرشيدة ودعا إلى ضرورة اختيار القائد الكفء ليتولي هذا المنصب وهو جدير بذلك .
2. أما الماوردي فقد صنف الكثير من المبادئ التي تشكل الدعامة الأساسية لتحقيق شفافية المؤسسات والمنظمات مثل: الاهتمام بالقيادات ذات الكفاءة، وتجنب المجاملة والغموض وضرورة سرد الرأي بكل وضوح وصراحة، والعمل على تأكيد الرقابة المستمرة، والاهتمام بالتدرج الوظيفي ودعا إلى تبسيط العمل المؤسسي والتجديد والابتكار ونبذ التقليد والتبعية، كما دعا كذلك إلى ضرورة توفير العدالة التنظيمية وإحقاق الحق ومعالجة النازعات والاختلافات وتقريب وجهات النظر..

وهي كلها مبادئ ضرورية جداً، ويمثل الأساس الذي يجب أن تسير عليه المؤسسات في تحقيق العمل المؤسسي الناجح، كما وتطرق ابن تيمية الذي يعتبر من رواد الإصلاح الإداري ومن أوائل المفكرين الداعين للإصلاح ومحاربة الفساد

والطغيان وهذا ما جعله يقدم رسالتين كانتا بمثابة المقوم الأساسي للنظام الإداري في ذلك الوقت وهما:

1. الرسالة الأولى: رسالة السياسة الشرعية في إصلاح الراعي.
2. الرسالة الثانية: رسالة الحسبة ومسؤولية الحكومـة الإسـلامية (عبـد الله، 1995).

وكان الهدف من تقديم هاتين الرسالتين معالجة الأوضاع الإدارية التـي سـاء حالها إزاء حرب التتار على بلدان العالم الإسلامي آنذاك.. وأهم ما اشتملت عليـه هاتين الرسالتين والتي نراها تتفق مع موضوع الشفافية الإدارية المنادى بها حاليا:

الحذر من استغلال السلطة والتجاوز غير المبرر عـن المتجـاوزين لحـدود القانون والتشريع الإسلامي ومراعاة العاملين وتوفير كل ما من شأنه إفادتهم نفـسياً وعلمياً وعملياً، باعتباراتهم دعامة العمل المؤسسي أياً كان والإسراع قدر الإمكـان في قضاء حوائج الناس وعدم المماطلة بهم أو ظلمهم وعدم الطمع في الأخذ المادي الغير مشروع وضرورة التحلي بالقناعة واحترام مصدر كسب الرزق، كما دعا إلى ضرورة تدخل الدولة بشكل مستمر في العمل الرقابي على كافة قطاعـات العمـل ضماناً لتنفيذ الخطط، ونهى الاحتكار وظلم العباد باعتباره مدعاةً للفساد، وأكد علـى ضرورة تنظيم العمل وتوزيع الأدوار وتوضيح الأهـداف والحقـوق والواجبـات للعاملين في المؤسسة (منصور، 2000) .

بالإضافة إلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية والأمانة مطلب أساسي للعمل القويم الصالح، والتركيز على التشارك في اتخاذ القرارات و تنفيذها باعتباره مبدأ إسلامي لا يمكن التخلي عنه وانطلاقاً من هذه النصائح الإدارية الإسـلامية يمكـن التأكيـد والجزم بأن إستراتيجية الشفافية الإدارية التي أصبحت مثار اهتمام العالم فـي هـذه الآونة إنما هي تسمية حديثة لها دعا إليه مفكرو العالم الإسلامي منذ ما يزيـد عـن الألف سنة خلت، وعليه فالشفافية بما تحمله من مبادئ، ليست بجديدة على الإداري المسلم كونها مستمدة أصلاً من تعاليم الإسلام الحنيف ومصادر التشريع فيـه مـن كتاب الله وسنة رسوله، لتظل امتداداً للفكر الإداري الحديث كما هـو واقـع اليـوم،

وللمسلمين السبق إذا ما وعوا وأدركوا التراث الإداري الزاخر الذي تمتلئ به مجلداتهم وكتبهم منذ آلاف السنين .

وبالتأكيد برأيي ما زال هناك الكثير والكثير من أمثال هؤلاء العلماء والمفكرين الذين يستوجب علينا أن نطلع أدبياتهم وأفكارهم لنضعها موضع التنفيذ، علماً بأننا في أمس الحاجة الفعلية لتطبيقها أملاً في النهوض بالمؤسسات على اختلاف مجالاتها الاجتماعية أو الاقتصادية أو التعليمية، وضماناً ضد الفساد الذي تفشى في الأنظمة الحالية .

15:1:2 الشفافية الإدارية ومدى تأثرها بالقيم والممارسات الأخلاقية :

ليست الشفافية الإدارية مجرد أقوال وعبارات إنما تعد أفعالا يجب أن تتخذها الإدارات العربية والعالمية كمنهج عمل واقعي .

ولن تتحقق الشفافية في ظل غياب أخلاقيات المهنة والسلوكيات الفاضلة لدى الأفراد العاملين في أي منظمة كانت، لذا لابد من التركيز وزيادة الاهتمام بما يسمى أخلاقيات الأعمال (أخلاقيات المهنة) باعتبارها العنصر الرئيس الذي ستتمكن الدول من خلاله من إحداث نقله نوعية في الثقافة التنظيمية بمختلف أجهزتها الحكومية والخاصة، كونها إنما تركز أساساً على العنصر البشري وبالأخص على فكرهِ وثقافتهِ، إذ تعتبر القيم والأخلاق المهنية المؤشر السليم للتطوير الفعال، وقد تعددت التعريفات حول هذه الأخلاق المهنية، فعرفت بأنها: "القواعد والسلوك والمعايير التي يتخذها الأفراد من خلال تفاعلهم مع المواقف المختلفة شرط أن تنال قبول الجماعة، وتظهر من خلال سلوكياهم وألفاظهم وتمكنهم من اختيار أهدافهم وميولهم والتكيف مع الجماعة" (سلمان، 2006، ص8)، كما تعرف على أنها: "مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بأمور واقعية يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة عبر عملية التعلم، وتشترط قبولاً من جماعة اجتماعية معينة، وهي تمثل موجهات للأشخاص، حيث تتجسد في سلوكهم واهتماماتهم واتجاهاتهم" (الطراونة، 2001، ص 4).

وعليه يمكن القول بأن القيم ما هي إلا موجهات للسلوك البشري، وترجمة فعلية للأفكار والثقافات المأخوذة من المجتمع المعايش، وتعد هذه القيم من أكثر السمات الشخصية تأثراً بالثقافة العامة (القرالة، 2008، ص9) .

ومن هذا المنطلق فقد ركزت التربية منذ الأزل على إكساب الفرد العديد من القيم المجتمعية؛ لتضمن بذلك بقائه ضمن التنظيم الجماعي للمجتمع محافظةً عليه من التفكك، ومن البديهي أن يتذبذب تواجد هذه القيم لدى الأشخاص بحكم البيئات الثقافية المختلفة والنسج العائلي والجماعي المختلف، وهذا ما أكسب التفرد والتمايز للشخصيات الإنسانية، ولذلك دأب الإداريين على الاهتمام بموضوع القيم لدى العاملين سعيا لتحقيق التآلف في المنظمة الواحدة، واعتبارها ركيزة العمل في المنظمة .

لهذا ركزت أغلب الدراسات في هذا المجال على الدعوة لترسخ القيم الفاضلة في تفكير وسلوك العاملين والرؤساء الإداريين الأمر الذي يقوي بدوره الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد المؤسسة عن الدخول في دوامة النظرة المادية المرتكزة فقط على تحقيق المكاسب المالية التي ستكون لها أثر سلبي على المدى الطويل .

والفرد في البلاد الإسلامية يجب ألا يجد صعوبة في تطبيق القيم والمفاهيم الأخلاقية الراقية التي يدعو لها الإسلام كالأمانة والصدق والإخلاص والمحبة والولاء والإتقان والتعاون والتشارك والمسؤولية والنصح الأخوي، وهو ما ينافي التوجهات الحديثة نحو الذاتية الضيقة، وكل هذا من شأنه أن يعزز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على نحو يتحقق معه التطور المرغوب، وستأخذ الشفافية في التعامل أعلى معدلاتها، ليتلاشى بذلك النزوح نحو الغش والتدليس والمنافسة الغير شريفة، فعند التحليل للمعنى الحقيقي في تعريف تايلور للإدارة أنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها " (القرالة، 2008 ، ص22).

وبرأي الباحثة من شأن هذا التعريف أن يكون مولداً للقيم اللامرغوبة والتي تدمر على المدى البعيد العمل المؤسسي الفعال الذي يطمح إليه، وبمعنى آخر قد

يجعل هذا التعريف الرئيس لا مبالي بما يحصل لعامليه نظراً لتركيزه على تحقيـق المكسب المادي والربح دون غيره، مما يسهم في التغافل عن مراعـاة المرؤوسـين فتتولد قيم سلبية من شأنها هدم ما قد ترغب المؤسسة في تحقيقه كـالتفرد وضـعف الانتماء المؤسسي، أو السعي لكسب ود الرئيس بأي طريقة كانت سـليمة أو غيـر سليمة أخلاقياً فيظهر النفاق .

وقد دلت كثير من الدراسات الميدانية في هذا المجال كدراسة (القرالة، 2008) و(سلمان، 2006) والتي هدفت كلاً منها إلى تعرف دور القيم المهنية علـى الـنمط الإداري والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، حيث توصلنا إلى أن القيم المهنيـة تؤثر جلياً في الأداء الوظيفي والنمط الإداري السائد، وأنه كلما اتسمت هـذه القـيم بالانحصار والتراجع في شخصية الفرد كما تراجعت قدرته علـى العطـاء والأداء بإخلاص، كما ركز في تعاملاته الوظيفية على اتخاذ النمط الأوتوقراطي إن غابـت التزاماته القيمية الدينية والعكس.

ولكن يبقى السؤال مطروحاً: هل الالتزام بهذه القيم والأخلاق المهنيـة تحقـق فوائد من شأنها تعزيز مبدأ الشفافية في أنظمتنا ؟؟

أشار (اللوزي، 2002) إلى أن أخلاقيات العمل والقيم المهنية في الإدارة مـن المواضيع التي لازالت تؤثر بشكل كبير على سير الدراسات والبحوث، لما لها مـن الأثر على الأداء المؤسسي وبالأخص الجامعي، فالقيم المهنية تعد المرجع الـرئيس والمعيار الفاصل للسلوك الإداري الناجح، ومدى امتلاك الإداري لهذه القيم سـتجعله بالتأكيد عنصر جذب لجميع العاملين ليحذوا حذوه في حسن التعامل والسعي الـدائم لتحقيق واجبهم بشكل كامل ودون نقص ؛ ليصبحوا أكثر قدرةً على بـذل العطـاء ويوثق ولائهم المؤسسي، كما أنه سيحقق الكثير من الفوائد التـي تحـصل نتيجـة الالتزام القيمي والأخلاقي للفرد في العمل و منها (العامري والغالبي، 2005) :

1. تعزيز المردود المالي للمنظمة التي يسعى عاملوها إلى الالتـزام بـالمنظور الأخلاقي القيمي.
2. تجنب المنظمة للدخول في المعمعة القضائية والدعاوي .

3. يسهم في القضاء على أشكال الفساد الإداري إن كانت موجودة بنسب ضئيلة في المنظمة، وكذلك قد يقيها كمنظمة من هذا الفساد قبل وقوعه وبالأخص عند وضع هذه القيم موضع التنفيذ في بداية تأسيس أي منظمة.
4. تعزيز السمعة للمنظمات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.
5. الحصول على الشهادات العالمية مثل (أيزو 9000 وأيزو 1400) والتي يقترن الحصول عليها بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في أُطر الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام وغيرها ...

إن ما تعانيه المؤسسات من تفشي الفساد بمختلف أنواعه ومؤشرات ما هو نتيجة حقيقية لغياب إدراك أهمية القيم والأخلاقيات في تسيير دفة العمل المؤسسي والاجتماعي، الأمر الذي شكل فجوة كبيرة بين الالتزام المطلوب تحقيقه وما هو واقع من تسيب وتهرب، مما أوجد أزمة وعجز في هذه المنظمات.

الأمر الذي دعا إلى إقامة جامعة الدول العربية مؤتمر بعنوان "المسؤولية الأخلاقية للمجتمع المدني في العالم العربي والحق في تكوين الجمعيات "، في القاهرة، وتم برعاية من الأمين العام لجامعة الدولة العربية عمرو موسى في 2008/11/25م والذي تمت مناقشته تحت شعار ((الحرية النقابية)) والحق في تكوين الجماعات والجمعيات النقابية التي من شأنها ترسيخ المسؤولية الأخلاقية ومكافحة الفساد في القطاعين الحكومي والخاص, والجدير ذكره مناقشة عبارة خصوصية عربية التي لطالما احتج وبرر لها المسئولين العرب عدم تطبيقهم للمعايير الدولية، ويرى (فارس، 2006) بأنه استخدام غير منصف لهذه الصفة والتي قد تستخدم كغطاء يفقد المشروع الإصلاحي ديناميكيته ويفرغه من أي مضمون حقيقي, بينما الأجدر استخدامه في مجال الحفاظ على مصالحنا الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية المشروعة المهددة بالهجمة الشرسة للعولمة (جامعة الدول العربية، 2008).

وقد تم الاتفاق على مدونة عمل تشتمل قواعد السلوك لقطاع المنظمات غير الحكومية علما بأن هذا المؤتمر ما هو إلا مكمل لمسيرة الإصلاح العربي التي تسعى إليها أقطار العالم العربي، والتي تتيح ما يسمى بـالتمكين لمشاركة أفراد

المجتمع المدني في الحكم الصالح ومكافحة الفساد, والتشهير بأصحابه صونا للصالح العام (Neumann ,2008).

ومن هنا وجب الانقياد للرأي القائل بضرورة وضع إدارة للأخلاقيات تهـدف إلى إيجاد اتجاه جديد من شأنه القضاء على الكثير مـن الـصراعات والنزاعـات، والسعي إلى إزالتها وتذويبها في عملية التغير والإصلاح ؛ منعا لحـدوث الغربـة والانفصال بين العاملين والرؤساء في الميدان المؤسسي الواحد, فيـصبح المجـال مفتوحا على مصراعيه أمام الممارسات الفاسدة, وهذا ما أشار إليـه (هوفماسـتر، 2001) إذا أكد على أن مرحلة الانتقال إلى أي أسلوب إداري جديد في وسط أوروبا ارتبط ارتباطا وثيقا ببعض الصراعات المتعلقة بالأخلاقيات. لذا وجب اخـذ هـذه العوامل بالاعتبار عند القيام ببناء مدونة جديدة للأخلاقيات، كما أن الفساد قد يحدث نتيجة لتغير القيم والمعتقدات في المجتمع، وما يصاحبه من تغير أنماط السلوك لدى الأفراد العاملين في القطاع العام والمؤسسات العامة، فالقيم المهنية والأخلاقية إنمـا تدل على وجود الضمير الحي لدى الإداري الناجح، وكذلك الحال بالنسبة للعـاملين الأكفاء، فيحتسب كل منهم ربه في كل صغيرة وكبيرة من أمـوره لقـول رسـولنا الكريم (ﷺ) عندما سأله جبريل عليه السلام عن الإحسان (أن تعبد الله كأنك تـراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك). وهذا إنما هو مقياس أو معيار لمن أراد أن يحتكم إلـى الله تعالى في عمله أيا كان.

ويأتي الحديث عن المدونات الأخلاقية والتي تعـد بمثابـة "وثـائق تـصدرها المنظمة وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه مـن سلوكيات للمنظمة والعاملين بها" (العامري والغالبي، 2005، ص117) ويمكن ذكر نوعيها كالآتي:

1. مدونات أخلاقية تقوم على أساس الإذعان حيث يـتم التركيـز فيهـا علـى الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك اللاأخلاقي من خـلال زيـادة الرقابة وتتمثل بالرقابة الخارجية.
2. المدونات التي تقوم على أساس النزاهة والاستقامة حيث تعمـل هـذه علـى تعزيز وتعريف القيم، وتهدف إلى إيجاد بيئة تدعم السلوك الأخلاقي وتؤكـد

على العمل بروح الفريق، وتوثق الالتزام والمسؤولية لدى العاملين، وهي بذلك تنمي فيهم الرقابة الذاتية لا الخارجية.

والنوع الأول يعد بمثابة الخطوة الأولى حيث يسهم في صقل الشعور بالمسؤولية والاعتماد على الذات تجاه الواجب الملقى على عاتق العاملين تجاه مؤسساتهم، وصولا إلى ما يسمى بالتجانس والوفاق في العمل الإداري وتدني مؤشر النزاعات والمشكلات بين كافة أطراف العمل المؤسسي من إدارة وعاملين، الأمر الذي سيدفع بالتأكيد عمل المنظمة إلى الأمام, ويفتح لها آفاق التطوير والسمعة والمكانة العالية فضلا عن المناخ النفسي والمنظمي الفعال الذي يحظى به العمال دون غيرهم, بالإضافة إلى تعزيز قيمة الاستقامة في نفس الإنسان والتي تعد أفضل وأرقي القيم المهنية التي تحتاجها المنظمات .. والمقصود بها أن يثبت الإنسان على شريعة الله سبحانه وتعالى وعمادها الإخلاص لوجه الله تعالى, قال تعالى: (فاسْتَقِمْ كما أُمِرْتَ). (هود:112)

16:1:2 الشفافية والإصلاح الإداري:

الإصلاح مفهوم ليس جديد على البشرية، فمنذ فجر الإسلام والإصلاحات تتوالى على العرب في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية نظرا للحالة التي سادت بلاد العرب في عصر ما قبل الإسلام (الجاهلية). حيث رتب الإسلام وأصلح ما فسد من الأفكار الآثمة بدأً من الإصلاح الديني مرورا بالإصلاح السياسي في مكة والمدينة من خلال إقامة الدستور الإسلامي والاهتمام بتنظيم علاقة المسلمين مع غيرهم من الدول والممالك المجاورة، ووضع المعاهدات والاتفاقيات، ناهيك عن الإصلاح الاجتماعي الذي اتخذه الرسول الكريم طريقا ومنهجا لتأليف القلوب المسلمة والترغيب في دخوله كدين عادل، فوثق الروابط العائلية ونظم حياة الأسرة والمجتمع ببعض, وبعد وفاته (ﷺ)اتخذ الخلفاء الراشدين نهجه في عملية الإصلاح للمجتمع الإسلامي، من جمع القرآن الكريم ومقاتلة المرتدين عن دين الله وتوسيع رقعة البلاد الإسلامية ومحاربة الفقر والسعي الدءوب لتحقيق العدالة المالية للمسلمين من خلال إحقاق الحق ومنع الفساد فقال عمر بن الخطاب -رضي الله

عنه- : "لو كان الفقر رجلاً لقتلته". كل ذلك لسد بؤرة الفساد الأولى وهـي الفقـر وتتابعت الإصلاحات باستمرار الحياة. (اليازجي، 1997)

إن الشفافية هي مبدأ إداري للمسلمين الأسبقية في تطبيقه فهاهو الرسول الكـريم يضرب لنا أروع الأمثلة في إيضاح الأمور والأسباب للمسلمين ومناقشتهم في كل ما يصعب عليهم فهمه، كما أكد (ﷺ) كثيراً على مبدأ الكفاءة الذي تطالب به المنظمات والهيئات والمؤسسات التي تتبنى مفهوم الشفافية اليوم ، فقبل ما يقارب الألف وبضع مئات من السنوات الهجرية شدد الرسول (ﷺ) على مبدأ هام ورئيس مـن مبـادئ الإدارة الإسلامية ألا وهو ضرورة اختيار الأصلح والأكفاء، وحذر من التساهل في ذلك، فقد قال (ﷺ): "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هـو أصلح منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " رواه الحاكم في صحيحه .

واستمرت المناداة بالإصلاح عالمياً وعربياً، وقد بذلت بعض الـدول العربيـة جهوداً نحو تحقيق الإصلاح في الأنظمة الإدارية بغرض التطوير والتنمية الذي لـن يتحقق إلا من خلال تبني الدول للأساليب والنماذج الإدارية الحديثة جنباً إلى جنـب مع الإقرار بأهمية العامل الديني، في إحداث هذه التغيرات بصورة سليمة وواثقة.

رغم وجود الاختلافات في تبني مفهوم واضح لمصطلح الإصلاح الإداري إلا أنه يمكن اعتباره تغيير واقتراح طرق وأساليب جديدة للتعامل مع المشاكل التي قـد تظهر لخلق توجهات وأساليب وعمليـات جديـدة تـساعد علـى النجـاح الإداري (الراشدي، 2007).

ونظرا لأهمية الإصلاح في حل كثير من القضايا والمشكلات التي تعاني منها الدول العربية خاصة فقد ركز المسئولين مؤخرا على ضـرورة إشـراك المجتمـع المدني في مكافحة الفساد وتعزيز الحوار بين الحكومات والمجتمع المدني من خلال التشجيع على حرية إقامة الائتلافات والأحـزاب المنفـصلة تمامـا عـن الـسلطة الحكومية، والتي ستساهم في الإشارة الواضحة للاختلال الناتج من السلطات العليـا في البلد الواحد وعدم تقييدها بقوانين انقضى الوقت على صلاحيتها بداعي المحافظة على الدواعي الأمنية (المصري، 2008).

17:1:2 الشفافية والإصلاح التعليمي:

يتخذ الإصلاح الإداري أولوية خاصـة فـي اهتمامـات العـالم مـن خـلال استراتيجيات تدعم مسيرة التنمية وتشجع التطوير العلمي والتكنولوجي، وهي الكفيلة بإخراج المنطقة العربية خاصة من حالة الركود السياسي والاقتصادي والثقافي التي تمر بها حاليا. بيد أن قضية إصلاح مجال التعليم تعد من أهم جوانـب الإصـلاح المنادى بها كونها تمثل بداية حركة الإصلاح فـي شـتى المجـالات الاجتماعيـة والاقتصادية والسياسية، إذ يعتبر قطاع التعليم من ركائز التنمية الرئيسة حيث تعاني غالبية الدول العربية من تدني مستوى التعليم، وتناقص الكفاءة الداخلية في التعلـيم وضعف القدرات الابتكارية لديهم، الأمر الذي بات يحتاج حـلاً لإصـلاح الـنظم التعليمية (العسكري، 2005).

لهذا أصبح من الضرورة تغيير وتطوير التعليم العالي خاصة لما له من أهمية في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة علميا للمساهمة في ميـادين التنميـة المختلفـة (محمود، 2005). هذا بالإضافة إلى تعزيز القرارات الإدارية وإعطاء الثقة للأفراد والمتعلمين، بما يحقق للمؤسسة بناء مدونة أخلاقية تسهم في تنظيم وترتيب العمـل المؤسسي بكل أبعاده ومستوياته وأفراده من معلمين ومتعلمين، بما يسهم بشكل كبير في تعزيز الوعي العام في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والـسياسية والعلميـة والاقتصادية (Denker,2007) فتتم تعبئة الجمهور للتصدي للفساد فلا يـسامح فـي إحقاق الحق وفضح المفسدين, وتقوى لديه المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وهو ما نصبو إليه جميعا في الوطن العربي.

ويجب تشجيع المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات على تـدريس مقـررات تتعلق بالنزاهة والشفافية التي تنادي بها المعاهدات الحديثة ولتصبح عملية الإصلاح ذات جدوى مستقبلا (العكري، 2009).

كما أن محاولات وتجارب المصلحين الإداريين الدائمة لإيجاد سبل إصـلاحية شاملة تعني بحل الكثير من القضايا الإدارية (الراشدي، 2007) أدى إلـى انبثـاق بعض الاستراتيجيات الحديثة والمتفقة تماما مع العمل بالشفافية كمبدأ وهي ما تسمى **بالإدارة المفتوحة**، والتي تمثل فلسفة إدارية ترتكز على إشراك العاملين فـي إدارة

المنظمة وعدم الاكتفاء بالنظر إليهم على أنهم مجرد موظفون أو عاملون بهـا بـل على العكس، حيث تسعى إلى إمكانية جعلهم شركاء تتاح لهم الحرية في إدارة هـذه المنظمة، بحيث تطالبهم بجعل مسؤولياتهم الكاملة في السعي لتحقيق أهدافها وتنفيـذ مهامها للحصول على نتائج ترضي كافة الأطراف، كما تتبنى سياسـة المـصارحة والبعد عن السرية في التعاملات لتجعل كافة المعلومات في متنـاول الجميـع دون تمييز، وفي هذا تحقيق لمبدأ الشفافية.

لقد عرف (John Case) المشار إليه في(أبو بكر، 2001) الإدارة المفتوحة بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبـل صـميم مسؤوليات الإدارة مثل تخفيض التكاليف، رفع مستوى جودة الإنتاج، وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المنظمة.

وعليه فهي مرتكزة إذاً على مبادئ رئيسية هي:

1. المكاشفة والمصارحة بالأرقام.
2. ملكية حقيقية للعاملين.
3. تفعيل عملية المشاركة.

وبرأيي عند النظر بتروي لهذه الإدارة الحديثة (الشفافية الإدارية) نجد أنهـا تأخذ الشفافية أساسا تنطلق منه لتصنع الجودة الشاملة، الإدارة بالأهـداف، والإدارة التشاركية نصب عينها.

2:2 الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرض مختصر لبعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة حسب التسلسل الزمني، وخلال محـورين الدراسـات الـسابقة العربية والدراسات السابقة الأجنبية وهي كالآتي:

1:2:2 الدراسات العربية:

قامت (الطراونة، 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية علـى مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية ولتحقيق هـدف الدراسـة قامـت

الباحثة بتصميم أداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (661) موظف يمثلون ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في مراكز (6) وزارات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات، حيث تمثل شفافية القرارات أكثر مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة وبالمقابل تعد شفافية التشريعات كما أوضحت الدراسة أقل مجالات الشفافية تأثيرا في مستوى المساءلة الإدارية.

أما دراسة (الطشة، 2007) التي هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين, وقد قام الباحث ببناء استبانه لهذا الغرض، حيث تكونت من (66) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (380) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات والأداة ككل, وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل وجاءت لصالح (الذكور)، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى إلى متغيري الخبرة لصالح الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) والوظيفة (الفنية).

وفي دراسة قام بها (عبابنه وعبد الحليم، 2006) بعنوان أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر درجة الشفافية والتفويض الإداري لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، على عينة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية والإشرافية البالغ عددهم(329) واعتمدت أداة الدراسة على استمارة مكونة من المجالات التالية: الشفافية والتفويض، الممارسة الإبداعية، البيئة الإبداعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة ابتدأ بالشفافية

ومن ثم البيئة الإبداعية، ثم التفويض، وأخيرا الممارسة الإبداعية. كما أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين مجالات الدراسة،حيث انه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية. وأظهرت الدراسة أيضا انه توجد فروق تعزى لارتفاع المستوى الوظيفي فتزداد الاتجاهات الايجابية نحو تعميق الشفافية والتفويض والممارسات الإبداعية.

دراسة (أبو كريم، 2005) وهدفت إلى التعرف على درجـة فهـم الـشفافية ودرجة ممارستها ودرجة فعالية الاتصال الإداري إضافة إلى تعرف العلاقة القائمة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الهيئات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وما إذا كان هناك اختلاف في ممارسـتها تبعـاً لمتغيـرات (الجنس، الكلية، والمستوى الإداري، والجامعة) ولتحقيق هدف الدراسـة اسـتخدم الباحث ثلاث استبانات: الأولى لتعرف درجة فهم الشفافية، والثانية لتعرف درجـة ممارستها، والثالثة لدرجة فاعليه الاتصال الإداري، وقد طبقت هذه الدراسـة علـى عينة بلغ عددها (306) فرداً منهم (18) رئيس/نائب رئيس و(73)عميـد، و(215) رئيس قسم أكاديمي، لتتوصل الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية عالياً، كما أن درجة ممارسـة الشفافية فيها يتم بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق تعزى إلى الكلية لصالح "الكليات العلمية" كذلك فروق تعزى إلى المستوى الإداري لصالح "الرئيس / نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم.

وفي دراسة أجرتها (ارتيمة، 2005) بعنوان "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" (دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أراء العاملين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم /المركز وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم /المراكز، وشملت متغيرات (الجنس والعمر والخبرة والمستوى الإداري والفئة الوظيفية وطبيعة

المهام)، وكانت النتائج لصالح (10سنوات فأكثر) والمؤهل العلمي لصالح حملة (الدكتوراه) أما متغير الخبرة فجاءت النتائج لصالح (6-10سنوات فأكثر) الجنس لصالح (الذكور) والمستوى الإداري جاءت النتائج لصالح (مدراء المديريات) وبالنسبة لمتغير طبيعة المهام فكانت لصالح (الوظائف الفنية)، وأظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة كانت عالية وبخاصة في مجال تحسين الأداء، وأظهرت كذلك أن أكبر معوقات الشفافية يكمن في النمط الإداري السائد الذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارت وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية.

دراسة (أبو النادي، 2001) التي هدفت إلى التعرف على تـصورات رؤسـاء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسـات الإداريـة ذات العلاقة بالشفافية، وشملت عينة الدراسة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإداريـة في جامعة اليرموك بمحافظة إربد والبالغ عددهم (69) رئـس قـسم، واسـتخدمت الباحثة استبانه من تصميمها تحتوي على (40) فقرة وتغطـي (5) مجـالات هـي (اتخاذ القرارات، التعليمات، الاتصال، العلاقات، التطوير الإداري)، وكانت نتـائج الدراسة أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت بدرجة كبيـرة حيث كانت متوسطة لدى رؤساء الأقسام الإدارية، في حين كانت تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفعة كما توصلت الدراسة أيضا إلـى أن أكثـر الممارسـات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية جاءت مرتبة كـالآتي (الاتـصال، والعلاقـات، ثـم التعليمات ثم التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات).

وفي دراسة (دعيبس، 2004) التي هدفت للتعريف بمفهوم الشفافية وأهميتهـا والتعرف لواقع التطبيق الفعلي لمبدأ الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، حيـث قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة تبعا لهذا الغرض، وشمل مجتمع الدراسة كافـة المدراء الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية البـالغ عـددها (19) وزارة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات مـن أكثـر

المفاهيم إدراكا من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية كما أن تطبيق مبدأ الـشفافية في هذه الوزارات يتسم بالضعف كما كشفت الدراسة عن وجود فساد في الإجراءات الحكومية الأمر الذي يستدعي البدء في معالجته وإصلاحه إضافة إلى وجود الكثيـر من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات المؤدية لوجود غموض فكرة الشفافية المـراد تنفيذها من قبل المواطنين، كما اتضح أن تطبيق الشفافية ليس بالأمر اليسير بـسبب ضعف تعاون المواطن في تحقيق ذلك المفهوم ،وذلك لعدم معرفته بوجود التشريعات التي تضمن حقه.

دراسة (مفضي، 2006) وهدفت للتعرف على درجة إمكانية تطبيـق معـايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي والشفافية في مديريات التربية والتعلـيم في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين في هذه المحافظة، وأثـر بعـض المتغيرات على تقديرات أفراد العينة لدرجة الإمكانية، حيث قامت ببناء استبانة لهذا الغرض شملت خمس مجالات هي: القيادة، والأفراد، والعمليات، والمعرفة، والمالية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومديري ومديرات التربية والتعليم بمحافظة إربد والبـالغ عـددهم (327) فـردا. موزعين على (7) مديريات تربية، و (201) مدير ومديرة مدرسـة للعـام 2005 /2006م. وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج منهـا أن مجـالات الأداة حصلت على إمكانية تطبيق بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة، كمـا أن مجال المالية جاء في المرتبة الأولى، ويليه مجال المعرفة ثم مجال الأفـراد ثـم مجال القيادة وأخيرا مجال العمليات، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد لدرجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربـد علـى الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس (لصالح الـذكور) أو الخبـرة (10سـنوات فـأكثر) أو المديرية (مديرية إربد الأولى) في حين توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدراء التربية) .

2:2:2 الدراسات الأجنبية:

قام جو ومار لي (JO; Marilee, 2003) بدراسة بعنوان :"المؤسسات العامـة ،التحديات العامة: على شفافية نتائج التقييم" والتي هدفت إلى تقييم مخرجات الكلية، الإفشاء، تطوير التربية، جودة التربية، التعليم العالي، الكليـات العامـة، العلاقـات العامة. ويظهر هذا البحث كيفية الكشف عن نتائج التقيـيم التـي تـسبب المـشكلة للعلاقات العامة والجامعات، أو التي تتطلب الإفصاح العلنـي عـن تـوفر فـرص للمؤسسات من اجل شرح أهدافها ثم العمل بشكل واضح لمعالجة أي قـصور فـي الشفافية لتقييم النتائج ،وتعد الشفافية واحدة من أكبر التحديات الجديدة التـي تواجـه الكليات والجامعات العامة هي المعلومات التي يجب ان تعتمد على عامة للجمهـور حسب القانون في هذه الأيام، ومن خلال استعراض الاعتماد لهذه المـستويات مـن ممارسات التوظيف، لأداء الطالب الأكاديمي، وتتضمن على ما يبدو كومـة مـن البيانات للكشف عن كل مؤسسة، ومما لا شك فيـه أن أعـضاء هيئـة التـدريس والإداريين (وربما حتى الطلاب والجهات المانحة) يتمنـون لـو كـان بإمكـانهم الاحتفاظ – بشكل جيد - وعدم الكشف عن المعلومات. وعلى الـرغم مـن حالـة اختلاف "قوانين الشمس المشرقة"يظهر شيء من هذه الفضائح دائما لجـذب انتبـاه الجمهور. سنة سيئة في تجنيد الطلاب؟ معلوماتها العامة. والـسنة المحرجـة لأداء اختبار نتيجة الأداء في أنواع معينة من الصلاحيات؟ الإعلام.. والدعاوي القضائية؟ وأيضا الجمهور..

أما ثناسولس، وكاسو (Thanassoulis;Casu,2006) فقد قاما بدراسة بعنـوان "تقييم كفاءة التكاليف في الخدمات الإدارية المركزية في جامعات الولايات المتحدة". وتصف هذه الدراسة محاولة لتقييم فعالية التكاليف في إدارة الجامعة المركزية فـي المملكة المتحدة. وقد وضعت مجالس لتمويل تطورات مؤسـسات التعلـيم العـالي تدريجيا، و نظم لقياس الأداء في مجال جودة التدريس الجامعي والأبحاث. وشـملت عينة الدراسة قسم الاقتصاد، جامعة ريدينغ كلية إدارة الأعمـال، وايتنـايتز، كليـة استون لإدارة الأعمال، بيرمنغهام في المملكة المتحدة في الواقـع، يـرتبط تمويـل الجامعات بأدائها في مجال البحوث. من ناحية أخرى، تخـصيص المـوارد بـين

الأنشطة الأكاديمية والإدارية، وحتى الآن لم تخضع للتدقيق. ومع ذلك، تبلغ نـسبة الإنفاق على الإدارة عادة حوالي 30 ٪ من تلك المخصصة للأنـشطة الأكاديميـة، ويقوم هذا البحث، بإعداد تصور لتحليل بيانات (الوكالة) لتحديد إطار الممارسـات التي تؤدي إلى خدمات فعالة من حيث التكلفة الإدارية المركزيـة فـي الجامعـات البريطانية، حيث تم السيطرة على تحديد المشاكل في وحدة التقييم والعلاقـة بـين المدخلات والمخرجات.

في حين قام دنهام، وهانـت (DENHAM, HUNT, 2008) دراسـة بعنـوان "تبحث الحكومة عن المزيد من الشفافية في القبول في الجامعات" وشمل موضـوع الدراسة الكليات والجامعات والمدارس والمهنية/ الصناعية ببريطانيا العظمى، تقـدم هذه الدراسة تقارير عن جهود الحكومة البريطانية في الحصول على المزيـد مـن الشفافية عند القبول في الجامعات في عام 2008. ووفقا لـوزير الدولـة لـشؤون الابتكار، الجامعات والمهارات جون دنهام، فإن عمليات القبول في الجامعة يفـضل بان تكون أكثر انفتاحا وشفافية، وقد أعلن أيضا عن مستوى مجموعة من التـدابير لمساعدة توسيع نطاق المشاركة في التعليم العالي. وأعربت سالي هانـت، الأمـين العام لاتحاد الجامعة والكلية عن قلقها إزاء التدابير المتخذة والتي لازالت تحتاج إلى المزيد من الشفافية.

وفي دراسة لافي (Lafee , 2009) بعنوان "الشفافية" والتي هدفت إلى التعـرف على كيفية ممارسة الشفافية في المدارس العامة فـي ولايـات كارولينـا الـشمالية وأوريغون ومينيسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت عينة الدراسـة تحديـدا المشرفين والإداريين على المدارس التالية: (1) شارلوت - مكلنبورغ المدارس في شارلوت بولاية نورث كارولاينا، (2) في مدارس الشمال كلاكمـاس ميلـواوكي، أوريغون؛ (3) أورونو المدارس العامة في لونغ لايك في ولاية مينيـسوتا، و (4) بلومينغتون المدارس العامة في بلومينغتون بولاية مينيسوتا. للحكـم علـى كيفيـة ممارسة وتقديم هذه المدارس للشفافية من وجهة نظرهم، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الشفافية والسهولة في رؤية وفهم تصرف هذه المدارس لا تزال مثالية أكثر منها واقعية.

كما قام ويلش (Welch, 2007) بدراسة بعنوان "قضايا الحكم في التعليم العالي بجنوب شرق آسيا : قضايا التمويل، ونقل السلطة والشفافية في عـصر العولمـة"، والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الرئيسية المرتبطة بحكم التعليم العالي في جامعات جنوب شرق آسيا (وبالتحديد أندونيسيا وماليزيا والفلبين وتايلاند وفيتنام).. وهي ما شملها مجتمع الدراسة، وفي حين أن جميع الدول الخمس تعطي قيمة عالية للجامعات وتتطلع إلى توسيع نطاق الوصول إلى التعليم العالي، إلا أنه لا يمكن لأحد تقديم التعليم العالي الحكومي لجميع الذين يسعون للأماكن. وبالتالي فظهـور ونمـو قطاع التعليم العالي الخاص المتمثل بالكليات والجامعات الخاصة، أنتج العديد مـن المشاكل في نظام الحكم لهذه القطاعات لتشكل بذلك تحديا لمؤسسات التعليم العـالي الحكومية، وتوصلت إلى أن المسائل المالية(قضايا التمويل)، والتفويض (التنـازل عن السلطة) والشفافية تعد بشكل خاص التحديات الرئيسية لقطاع التعلـيم العـالي بجنوب شرق آسيا.

وفي دراسة قام بها فيلتي (Filetti,2009) بعنوان "تقييم الخدمات مـن خـلال استعراض هيئة التدريس :توجيه أعضاء هيئة التدريس وتطوير الـشفافية"، والتـي هدفت إلى تقييم الخدمات التي تقدمها الكليات، وأيضا تقييم لمدى تطبيق الشفافية من خلال آراء أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء الأقسام، والإداريين ممن يعملون بها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الشفافية تمثل عامل أساسي فـي تـولي المناصـب بالجامعة المبحوثة كما أنها تؤثر في قرارات الترقية.

وقام آر (R,2010) بدراسة تهدف إلى وصف السياسات، والقواعد والممارسات التي تحكم وتضبط التقييمات والأساليب، والمهام، والموارد اللازمة لتنفيذ الـشفافية، كونها جزءا لا يتجزأ من الحكم الرشيد للتقييم في مجال التعليم، والتي تحمي بالتالي استقلالية الوظيفة، وتعزيز تعليم عالي الجودة وتقييم دقيق للبرامج. تغذي الانفتاحية والشفافة لتقييم العمليات التعليمية أنظمة ضـمان الجـودة والخطـط الإسـتراتيجية مصممة خصيصا نهج التكيف مع نطـاق ومـضمون وتوقيـت عمليـات التقيـيم لاحتياجات أصحاب المصلحة والأولويـات التعليميـة. وهكـذا، تقيـيم الحكومـة

والتخطيط بما يتفق مع معايير الممارسة الجيدة التي تساهم في تحـسين الأداء فـي قطاع التعليم.

ودراسة قام بها ديليف (Delve, 2002) بعنوان "التنظيمات التنظيميـة لإنجـاز متطلبات مراجعة الشفافية في مؤسسة الدراسات العليا بالمملكة المتحدة" والتي هدفت لاستكشاف التنظيمات المتطلبة لإنجاز الشفافية في مؤسسة الدراسـات العليـا فـي بريستول بالمملكة المتحدة، وشملت عينة الدراسة الطاقم الأكاديمي والإداري العاملين بهذه المؤسسة، و توصلت الدراسة إلى أن الموقع المرتبط بمدير الماليـة ورؤسـاء الأقسام / الجامعة في الجامعات الجديدة يختلف عن الجامعات القديمـة ممـا أثـر بصورة كبيرة في السهولة التي أنجز فيها المعهد متطلبات مراجعة الشفافية مما يعني تأكيد دور السياسة الإدارية للأفراد بتطبيق الشفافية في المؤسسات.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصف للطريقة والإجراءات التي اتبعت في الدراسة من حيث مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفا لأداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة الخاصة بالجانب الميداني وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني لمعالجة موضوعها وتحقيق أهدافها وهو منهج يقوم بوصف الظواهر للوصول إلى استنتاجات تمكن من إيجاد حلول لمشكلة للدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من حملة درجتي الدكتوراه والماجستير في الجامعات الخاصة (صحار، وظفار، ونزوى) بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (339) حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام الأكاديمي 2009/2008م، وسيتم دراسة المجتمع تبعاً لخصائص هي (المستوى العلمي، الخبرة، الجنسية، التخصص) .

والجدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات الخاصة بسلطنة عمان

الجامعة	دكتوراه		ماجستير		المجموع
	عربي	غير عربي	عربي	غير عربي	
صحار	43	13	19	18	**93**
ظفار	18	21	27	29	**95**
نزوى	63	27	48	13	**151**
المجموع	**124**	**61**	**94**	**60**	**339**

2.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (182) عضواً من أعضاء الهيئة التدريـسية ممـن يدرسون في الجامعات الخاصة التالية (صحار، وظفار، ونزوى) بـسلطنة عمـان وتشكل نسبة (53%) مـن مجتمـع الدراسـة، وقـد تـم اختيـار هـذه العينـة بالطريقة العشوائية الطبقية والجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسـة حـسب المتغيرات الديمغرافية وهي: متغير المؤهل العلمي ويشمل حاملي شهادتي الدكتوراه والماجستير، ومتغير التخصص ويشمل الكليـات العلميـة(الهندسـة والحاسـوب والكيمياء والأحياء والرياضـيات وغيرهـا مـن العلـوم التطبيقيـة) والكليـات الإنسانية(الآداب والتربية)، ومتغير الجنسية ويشمل أعضاء هيئـة التـدريس مـن العرب وغير العرب، ومتغير الخبرة ويشمل ثلاث مستويات (5 سنوات فأقـل، 5-10 سنوات، 11 سنة فأكثر) .

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	114	62.6
	ماجستير	68	37.4
الخبرة التدريسية	من 5 سنوات فأقل	19	10.4
	من 5-10 سنوات	49	26.9
	من 11 سنة فأكثر	114	62.6
الجنسية	عربي	111	61.0
	غير عربي	71	39.0
التخصص	الكليات العلمية	77	42.3
	الكليات الإنسانية	105	57.7
	المجموع	**182**	**100.0**

جدول(3)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

		الجامعة			
		ظفار	صحار	نزوى	المجموع
المؤهل العلمي	دكتوراه	35	32	47	114
	ماجستير	30	14	24	68
المجموع		**65**	**46**	**71**	**182**
		ظفار	**صحار**	**نزوى**	**المجموع**
الخبرة التدريسية	من 5 سنوات فأقل	13	4	2	19
	من 5-10 سنوات	13	14	22	49
	من 11 سنة فأكثر	39	28	47	114
المجموع		**65**	**46**	**71**	**182**
		ظفار	**صحار**	**نزوى**	**المجموع**
الجنسية	عربي	32	36	43	111
	غير عربي	33	10	28	71
المجموع		**65**	**46**	**71**	**182**
		ظفار	**صحار**	**نزوى**	**المجموع**
التخصص	الكليات العلمية	29	24	24	77
	الكليات الانسانية	36	22	47	105
المجموع		**65**	**46**	**71**	**182**

وقد تم توزيع (324) استبانة على كافة أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات المذكورة، حيث تم استبعاد عينة الثبات من ذلك والبالغ عـددها(15) عـضواً مـن

جامعتي ظفار وصحار، وفي جامعة ظفار تم توزيع (88) استبانة على مجتمع الدراسة حيث تم استبعاد (7) استبانات من عينة الثبات من ذلك، وقد تم استرداد (76) استبانة منها لتشكل نسبة (73%) من مجتمع الدراسة في جامعة ظفار، منها (65) استبانة قابلة للتحليل واستبعاد (11) استبانة غير قابلة للتحليل.

أما في جامعة صحار تم توزيع (85) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استبعاد (8) استبانات من عينة الثبات، وقد تم استرداد (58) استبانة، منها (46) استبانة قابلة للتحليل وتشكل نسبة (68%)، كما وتم استبعاد (12) استبانة غير قابلة للتحليل.

أما بالنسبة لجامعة نزوى فقدتم توزيع (151) استبانة على مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد (98) استبانة وتشكل نسبة (65%)، منها (71) استبانة قابلة للتحليل، وتم استبعاد (27) استبانة غير قابلة للتحليل لعدم اكتمالها .

وبذلك تكون الاستبانات المستردة (232) من مجتمع الدراسة من أصل (339)، لتشكل نسبة (68%) من مجتمع الدارسة، وبذلك تصبح عينة الدارسة القابلة للتحليل (182) استبانة وتشكل نسبة (53%)، بعد استبعاد (50) استبانة غير قابلة للتحليل لعدم اكتمالها.

جدول(4)

يوضح عدد استبانات الدراسة الموزعة والمستردة والمستبعدة

الجامعة	ظفار	صحار	نزوى	المجموع
عدد استبانات عينة الثبات	7	8	-	15
الاستبانات الموزعة	88	85	151	324
عدد الاستبانات المستردة	76	58	98	232
عدد الاستبانات القابلة للتحليل	65	46	71	182
عدد الاستبانات المستبعدة	11	12	27	50

ومن خلال الجدول (2) يتضح أن أغلب أفراد العينة من حملة الدكتوراه إذ يبلغ عددهم (114) بنسبة (62.6) نزوى ويليه حملة شهادة الماجستير من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (68) بنسبة (37.4%) ظفار.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة التدريسية فإن الفئة من (11 سنة فأكثر) تشكل أعلى نسبة من أفراد العينة حيث بلغ عددهم (114)، ثم تليها الفئة من (5-10 سنوات) وبلغ عددهم (49) بنسبة (26.9)، وأخيراً الفئة التي شملت عدد سنوات الخبرة من (5 سنوات فأقل) والبالغ عددهم (19) بنسبة (10.4).

من الملاحظ في متغير الجنسية أن أعضاء الهيئة التدريسية العرب يشكلون أعلى نسبة من أفراد العينة إذ بلغ عددهم (111) ونسبتهم (61.0)، بعدها يأتي أعضاء الهيئة التدريسية من غير العرب ليشكلوا أقل من نسبة والبالغ عددهم (71) من عدد أفراد العينة.

وفيما يتعلق بمتغير الدراسة الأخير وهو التخصص فشكلت الكليات الإنسانية أعلى نسبة، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إليها ما نسبته (57.7) وعددهم (105)، ثم تليها الكليات العلمية بنسبة (42.3) والبالغ عدد أعضائها (77) من أفراد عينة الدراسة.

3.3 أدة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة أعدتها الباحثة من خلال الاعتماد على المصادر التالية :

1- نتائج المقابلة الشخصية والدراسات الاستطلاعية مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
2- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وشملت دراسات تربوية وغير تربوية في عدد من الدول العربية، كدراسة: (أبو النادي، 2001)، (أرتيمه، 2005)، (الطشة، 2007)، (أبو وكريم، 2005)، (الطراونة، 2008)، (دعيبس، 2004) .
3- الاستفادة من آراء المشرفين على الدراسة وخبرة الباحثة.

وبناء على هذه المصادر تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية والمكونة من (62) فقرة وبعد التحكيم اقتصرت على (41) فقرة والتي تم حذف (21) فقرة منها بناء على رأي المحكمين، وهي استبانة لقياس درجة تطبيق الشفافية الإدارية في

الجامعات الخاصة(ظفار، وصحار، ونزوى) بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تكونت الاستبانة من جزأين هما كالآتي:

الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الديمغرافية وهي:

1. المؤهل العلمي، وله مستويان: دكتوراه، ماجستير.
2. الخبرة التدريسية، ولها ثلاث مستويات: 5 سنوات فأقل، 5- 10 سـنوات، 11 سنة فأكثر.
3. الجنسية، وتشمل فئتان: عربي، غير عربي.
4. التخصص، وله فئتان: الكليات العلمية، الكليات الإنسانية.

أما **الجزء الثاني** من الاستبانة فيتضمن (41) فقـرة لقيـاس درجـة تطبيـق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان (صحار، وظفار، ونـزوى)، وتم تدرج الإجابة عن كل فقرة ضمن مقياس ليكـرت (likert) الخماسـي، والـذي يقيسها كالتالي: (درجة تطبيق عالية جدا وتمثل 5 درجات)، (درجة تطبيـق عاليـة وتمثل 4 درجات)، (درجة تطبيق متوسطة وتمثل 3 درجات)، (درجة تطبيق متدنية وتمثل درجتين)، (درجة تطبيق متدنية جدا وتمثل درجة واحدة).

4.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق مضمون الأداة من خلال عرضها على (9) محكمين مـن المختصين وذوي الخبرة في الإدارة التربوية واللغة العربية وأصول التربيـة وإدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قـابوس وجامعـة صـحار وجامعة ظفار وجامعة مؤتة وكلية العلوم التطبيقية بصلالة، وذلك للحكم على مناسبة كل فقرة من حيث صياغتها اللغوية وللتأكد من انتماء وملائمة كل فقرة إلـى الأداة، وإعطاء ملاحظاتهم وآرائهم فيها من حيث السلامة اللغوية، وقد تمت الاستفادة مـن ملاحظاتهم واقتراحاتهم وبناء على تحكيمهم تم حذف (21) فقرة، حيث كان عـددها (62) فقرة، ليصبح بذلك عدد الفقرات (41) فقرة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الـداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا التي تقيس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.96)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة، وهي:

أ) الخبرة التدريسية، ولها ثلاث مستويات:

(1) أقل من5 سنوات (2) من 5-10 سنوات (3) 11 سنة فأكثر .

ب) المؤهل العلمي، وله مستويان:

(1) دكتوراه (2) ماجستير .

ج) الجنسية، وتشمل فئتان :

(1) عربي (2) غير عربي.

د) التخصص، ويشمل فئتان:

(1) الكليات العلمية (2) الكليات الإنسانية .

ثانياً: المتغيرات التابعة، وهي:

أ) الشفافية: وهي التي تشير إلى مدى الوضوح المراد قياسه في التعاملات الإدارية في الجامعات الخاصة.

7.3 إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من الصدق والثبات لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (339) عضوا وعضوه، وتـم اسـترجاع (232) اسـتبانة واستبعاد (50) استبانة لعدم اكتمالها، وعليه أصبح العدد النهائي الـصالح للتحليـل (182) استبانة، وقد راعت الباحثة أثناء التوزيع أن تقوم بذلك بشكل شخصي، حيث تم وبعد فترة تتراوح بين الأسبوعين إلى ثلاثة أشهر لتجميع الاستبانات، ولـضمان

عدم فقدانها تم وضعها في مغلفات أثناء التجميع، ومن ثم تم فحص صلاحية الاستبانات، واستبعاد غير الصالحة منها لغاية التحليل الإحصائي.

8.3 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة أساليب التحليل الإحصائي الآتية اعتمادا على الرزمة الإحصائية (SPSS.10):

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مجتمع الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
2. استخدام تحليل التباين الرباعي(Four Way ANOVA) لقياس الاختلاف في استجابات أفراد العينة لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية والتي تعزى للعوامل الديمغرافية التالية (المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والجنسية، والتخصص) في الإجابة عن السؤال الثاني.

ولمعرفة درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة المبحوثة تم اعتماد هذا المقياس:

مستوى التطبيق	1.50 :2.49	2.50: 3.49	3.50: 5
درجة التطبيق	متدنية	متوسطة	عالية

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض لنتائج الجانب الميداني للدراسة بعد تحليل بياناتها إحصائيا، وذلك وفقا لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة والمتمثلة في درجة تطبيق الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة (ظفار، وصحار، ونزوى) بسلطنة عمان.

1:4 عرض النتائج

السؤال الأول: "ما درجة تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة(ظفار ، وصحار، ونزوى) بسلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها في كل من جامعة ظفار، وجامعة صحار، وجامعة نزوى، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولا: جامعة ظفار

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	26	لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة	4.45	1.06	عالية
2	4	تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح	4.20	.92	عالية
3	11	يتم تسليم أعضاء الهيئة التدريسية اللوائح التنظيمية في الجامعة	4.14	.83	عالية
4	21	تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منـع الـسلوكيات غيـر الأخلاقية في الحرم الجامعي	4.11	1.02	عالية
5	3	يتم تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمـات من قبل إدارة الجامعة بصفة مستمرة	4.00	.83	عالية
6	15	يتم الاتصال بالمسؤولين في إدارة الجامعة بسهولة	3.95	.72	عالية
7	10	يتم تحديد العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مسبقاً من قبل إدارة الجامعة في عقد العمل	3.94	1.01	عالية
8	1	توفر إدارة الجامعة المعلومات حول المستجدات المتعلقة بالعمـل لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب	3.89	.89	عالية
9	2	تتصف القوانين المعمول بها في الجامعة بالعدالة	3.89	.90	عالية
10	5	تتسم عقود العمل بالعدالة لكلا الطرفين المتعاقدين	3.89	1.06	عالية
11	6	تتوفر المصداقية في تطبيق الإجراءات الإدارية بالجامعة	3.89	.85	عالية
12	27	لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من القرارات الإدارية في العمل الإداري بالجامعة	3.89	1.34	عالية
13	38	هناك وصف وظيفي يحدد مهام عضو هيئة التدريس	3.88	.98	عالية
14	12	تقرر الجامعة بمراجعة القوانين بصفة دورية لتلاءم قدرات أعضاء هيئة التدريس	3.75	.87	عالية
15	23	تعمل إدارة الجامعة على مساءلة من يخالف القوانين بنـاء علـى الأعراف الأكاديمية	3.75	1.10	عالية
16	36	يتم تعريف أعضاء هيئة التدريس بأهداف الجامعة وطبيعة العمـل قبل بدء العام الدراسي	3.74	1.03	عالية
17	17	تعقد إدارة الجامعة لقاءات واجتماعات دورية مع أعـضاء هيئـة التدريس	3.71	.86	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
18	22	تعرف إدارة الجامعة عضو الهيئـة التدريـسية بآليـة المـساءلة والعقوبات التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام المؤسسي الجامعي	3.69	1.01	عالية
19	14	يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية والعـاملين بالجامعـة بآليـة الشكوى والتظلم	3.68	.97	عالية
20	28	تعمل إدارة الجامعة على بناء علاقة ايجابية بينها وبـين أعـضاء الهيئة التدريسية	3.68	.94	عالية
21	9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة بوضوح وعلنية	3.66	1.09	عالية
22	41	يتوافق العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مـع الأعـراف الأكاديمية	3.66	1.20	عالية
23	18	تبلغ الإدارة أعضاء الهيئة التدريسية عند إجراء أي تعديلات على الأداء التنظيمي والإداري بالجامعة	3.65	.96	عالية
24	31	توجد آلية واضحة لعملية تقييم الأداء الوظيفي بالجامعة	3.62	1.04	عالية
25	13	يتسم إنجاز العمل بالجامعة بالبساطة والسرعة	3.57	.92	عالية
26	24	تعتمد إدارة الجامعة على الكفاءة في توظيفهـا لأعـضاء الهيئـة التدريسية	3.57	1.03	عالية
27	25	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية الكفاءة المهنية لدى أعضاء الهيئـة التدريسية	3.55	1.03	عالية
28	29	تقوم الإدارة بتوضيح السياسيات والإجراءات والقـرارات التـي تنفيذها باستمرار	3.55	.95	عالية
29	7	يتم إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على عمليـة الزيـادات والمكافآت المالية	3.54	1.12	عالية
30	30	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للإطلاع على أسـس ومعايير الأداء الوظيفي	3.51	1.08	عالية
31	16	يتراجع الرئيس عن قراره إذا كشف وجود خطأ	3.45	.95	متوسطة
32	19	تنظيم إدارة الجامعة دورات تعريفية لأعضاء الهيئـة التدريـسية الجدد لإطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم	3.38	1.19	متوسطة
33	40	تلتزم الجامعة بالرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التـدريس التـي تـم ترقيته بناء عليها في الجامعات العربية والأجنبية	3.34	1.27	متوسطة
34	37	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفـاء أيـة معلومة	3.28	1.10	متوسطة
35	35	تعد عملية التقييم أداء لتنمية قدرات أعـضاء الهيئـة التدريـسية وليست أداء تهديدية	3.26	1.18	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
36	20	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات النجاح والتميز والإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية	3.25	1.15	متوسطة
37	34	يتم عقد مقارنة لنتائج الأداء مع خطط الجامعة فصليا	3.15	1.05	متوسطة
38	33	يحق لعضو الهيئة التدريسية الاعتراض على تقييم أدائه إذا كان هناك خلل ما	2.91	1.25	متوسطة
39	8	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار بالجامعة	2.88	1.13	متوسطة
40	32	تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بناءاً على منجزات أعضاء الهيئة التدريسية	2.77	1.26	متوسطة
41	39	يتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل في العطل الرسمية	2.65	1.51	متوسطة
		الأداة ككل	**3.62**	**.61**	**عالية**

يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (1.06)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.92)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) ونصها "يتم تسليم أعضاء الهيئة التدريسية اللوائح التنظيمية في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.83)، وقد جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات من قبل إدارة الجامعة وبصفة مستمرة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالي بلغ (4.00) وبانحراف معياري مقداره (.83)، كما حصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الثامنة والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة المعلومات حول المستجدات المتعلقة بالعمل لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (.89).

كما احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتصف القوانين المعمول بهـا في الجامعة بالعدالة" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وبانحراف معياري مقداره (.90)، وتلتها في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "اتصاف عقود العمل بالعدالة لكلا الطريفين" إذ بلـغ متوسـطها الحـسابي (3.89) وبانحراف معياري بلغ (1.06)، أما في المرتبة الحادية عشر فقد جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "توافر المصداقية في تطبيق الإجراءات الإداريـة بالجامعـة" بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وبانحراف معياري (1.34)، وفي المرتبـة الثانيـة والعشرون جاءت الفقرة رقم (41) والتي تنص على "يتوافـق العـبء التدريـسي لأعضاء الهيئة الإدارية مع الأعراف الأكاديمية" بمتوسط حـسابي مقـداره (3.66) وبانحراف معياري مقداره (1.20)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (39) ونـصها "يـتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل فـي العطـل الرسـمية" بالمرتبـة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري (1.51)، وبلغ المتوسـط الحسابي للأداة ككل (3.62) وبانحراف معياري (0.61)، مما يعني حصول جامعة ظفار على متوسط حسابي عالي لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية.

ثانيا: جامعة صحار

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة صحار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	26	لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة	3.89	1.32	عالية
2	21	تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي	3.80	1.05	عالية
3	24	تعتمد إدارة الجامعة على الكفاءة في توظيفها لأعضاء الهيئة التدريسية	3.67	.84	عالية
4	4	تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح	3.65	.90	عالية
5	1	توفر إدارة الجامعة المعلومات حول المستجدات المتعلقة بالعمل لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب	3.63	.97	عالية
6	10	يتم تحديد العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مسبقاً من قبل إدارة الجامعة في عقد العمل	3.54	1.26	عالية
7	23	تعمل إدارة الجامعة على مساءلة من يخالف القوانين بناء على الأعراف الأكاديمية	3.54	1.03	عالية
8	9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة بوضوح وعلنية	3.52	1.07	عالية
9	3	يتم تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات من قبل إدارة الجامعة بصفة مستمرة	3.46	1.09	متوسطة
10	18	تبلغ الإدارة أعضاء الهيئة التدريسية عند إجراء أي تعديلات على الأداء التنظيمي والإداري بالجامعة	3.46	.96	متوسطة
11	5	تتسم عقود العمل بالعدالة لكلا الطرفين المتعاقدين	3.41	1.02	متوسطة
12	22	تعرف إدارة الجامعة عضو الهيئة التدريسية بآلية المساءلة والعقوبات التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام المؤسسي الجامعي	3.41	.96	متوسطة
13	27	لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من القرارات الإدارية في العمل الإداري بالجامعة	3.35	1.29	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	12	تقرر الجامعة بمراجعة القوانين بصفة دورية لتلاءم قدرات أعضاء هيئة التدريس	3.33	.99	متوسطة
15	28	تعمل إدارة الجامعة على بناء علاقة ايجابية بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية	3.33	.92	متوسطة
16	38	هناك وصف وظيفي يحدد مهام عضو هيئة التدريس	3.33	.99	متوسطة
17	11	يتم تسليم أعضاء الهيئة التدريسية اللوائح التنظيمية في الجامعة	3.30	1.09	متوسطة
18	17	تعقد إدارة الجامعة لقاءات واجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس	3.30	.92	متوسطة
19	25	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية الكفاءة المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية	3.30	.94	متوسطة
20	6	تتوفر المصداقية في تطبيق الإجراءات الإدارية بالجامعة	3.28	1.05	متوسطة
21	8	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار بالجامعة	3.28	1.13	متوسطة
22	31	توجد آلية واضحة لعملية تقييم الأداء الوظيفي بالجامعة	3.28	1.03	متوسطة
23	36	يتم تعريف أعضاء هيئة التدريس بأهداف الجامعة وطبيعة العمل قبل بدء العام الدراسي	3.28	1.00	متوسطة
24	29	تقوم الإدارة بتوضيح السياسيات والإجراءات والقرارات التي تنفيذها باستمرار	3.26	.95	متوسطة
25	30	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للإطلاع على أسس ومعايير الأداء الوظيفي	3.26	1.00	متوسطة
26	37	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومة	3.26	.98	متوسطة
27	13	يتسم إنجاز العمل بالجامعة بالبساطة والسرعة	3.20	.91	متوسطة
28	35	تعد عملية التقييم أداة لتنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية وليست أداة تهديدية	3.20	1.00	متوسطة
29	2	تتصف القوانين المعمول بها في الجامعة بالعدالة	3.17	1.25	متوسطة
30	20	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات النجاح والتميز والإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية	3.17	1.14	متوسطة
31	33	يحق لعضو الهيئة التدريسية الاعتراض على تقييم أدائه إذا كان هناك خلل ما	3.17	.93	متوسطة
32	7	يتم إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على عملية الزيادات والمكافآت المالية	3.13	1.31	متوسطة
33	16	يتراجع الرئيس عن قراره إذا كشف وجود خطأ	3.13	1.19	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
34	14	يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة بآلية الشكوى والتظلم	3.11	1.10	متوسطة
35	15	يتم الاتصال بالمسؤولين في إدارة الجامعة بسهولة	3.11	1.16	متوسطة
36	19	تنظيم إدارة الجامعة دورات تعريفية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد لإطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم	3.04	1.11	متوسطة
37	34	يتم عقد مقارنة لنتائج الأداء مع خطط الجامعة فصليا	3.04	.94	متوسطة
38	32	تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بناءاً على منجزات أعضاء الهيئة التدريسية	3.02	1.02	متوسطة
39	39	يتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل في العطل الرسمية	2.76	1.35	متوسطة
40	40	تلتزم الجامعة بالرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس التي تم ترقيته بناء عليها في الجامعات العربية والأجنبية	2.74	1.53	متوسطة
41	41	يتوافق العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مع الأعراف الأكاديمية	2.70	1.49	متوسطة
		الأداة ككل	**3.29**	**.65**	**متوسطة**

يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة صحار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (1.32)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (1.05)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (24) ونصها "تعتمد إدارة الجامعة على الكفاءة في توظيفها لأعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.84)، كما احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الرابعة وتنص على "تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح " بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وبانحراف معياري مقداره (.90)، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة

الخامسة وتنص على "توفر إدارة الجامعة المعلومات حـول المـستجدات المتعلقـة بالعمل لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلـغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (.97)، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم (3) والتـي تنص على "يتم تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مـع تعليمـات إدارة الجامعة بصفة مستمرة" إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وانحراف معيـاري بلـغ (1.09)، واحتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الحادية عشرة وتنص على "تتصف عقود العمل بالعدالة لكلا الطرفين بالجامعة "بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معيـاري بلغ (1.02)، وحصلت الفقرة رقم (38) على المرتبة السادسة عشرة وتنص على "وجود وصف وظيفي يحدد مهام عضو هيئة التدريس" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبانحراف معياري بلغ(99.) مما يعني درجة تطبيق متوسـط لمبـدأ الـشفافية، وحصلت الفقرة (31) والتي تنص على "توجد آلية واضـحة لعمليـة تقيـيم الأداء الوظيفي بالجامعة" على المرتبة الثانية والعشرين بدرجة تطبيق متوسـطة إذ بلـغ متوسطها الحسابي (3.28) وبانحراف معياري مقداره (1.03)، كما احتلت الفقـرة رقم (37) المرتبة السادسة والعشرون وتنص على "تسمح الإدارة بتقييم أدائها مـن قبل المعنيين دون تعمد إخفـاء أي معلومـة" وبلـغ متوسـطها الحـسابي (3.26) وبانحراف معياري بلغ (.98)، وحصلت الفقرة رقم (14) على المرتبـة الرابعـة والثلاثون وتنص على "يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة بآلية الشكوى والتظلم" بمتوسط حسابي مقـداره (3.11) وبـانحراف معيـاري مقـداره (1.10)، أما في المرتبة التاسعة والثلاثين فقد جاءت الفقرة رقم (39) وتنص علـى "يتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل في العطل الرسمية" بمتوسـط حسابي بلغ (2.76) وبانحراف معياري بلغ (1.53)، كما وحصلت الفقرة رقم (40) على المرتبة الأربعين وتنص على "تلتزم الجامعة بالتبة الأكاديمية لعـضو الهيئـة التدريسية التي تم ترقيته بناء عليها في الجامعات العربية والعالمية" بمتوسط حسابي مقداره(2.74) وبانحراف معياري مقداره (1.53)، بينما جاءت الفقرة رقـم (41) ونصها "يتوافق العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مع الأعراف الأكاديميـة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معيـاري (1.49)، وبلـغ

المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.29) وبانحراف معياري (0.65)، وبالتالي حصلت جامعة صحار على درجة متوسطة في تطبيق الشفافية الإدارية .

ثالثا: جامعة نزوى

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة نزوى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	26	لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعـاملات الرسـمية بالجامعة	4.58	.94	عالية
2	21	تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي	4.10	1.08	عالية
3	18	تبلغ الإدارة أعضاء الهيئة التدريسية عند إجراء أي تعـديلات علـى الأداء التنظيمي والإداري بالجامعة	3.92	1.16	عالية
4	28	تعمل إدارة الجامعة على بناء علاقة ايجابية بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية	3.87	1.04	عالية
5	22	تعرف إدارة الجامعة عضو الهيئة التدريسية بآلية المساءلة والعقوبات التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام المؤسسي الجامعي	3.85	1.10	عالية
6	23	تعمل إدارة الجامعة على مساءلة من يخـالف القـوانين بنـاء علـى الأعراف الأكاديمية	3.85	1.21	عالية
7	36	يتم تعريف أعضاء هيئة التدريس بأهداف الجامعة وطبيعة العمل قبـل بدء العام الدراسي	3.80	1.26	عالية
8	3	يتم تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات مـن قبل إدارة الجامعة بصفة مستمرة	3.79	1.09	عالية
9	27	لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من القرارات الإداريـة فـي العمل الإداري بالجامعة	3.79	1.26	عالية
10	15	يتم الاتصال بالمسؤولين في إدارة الجامعة بسهولة	3.76	1.28	عالية
11	4	تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح	3.75	1.14	عالية
12	24	تعتمد إدارة الجامعة على الكفاءة في توظيفها لأعضاء الهيئة التدريسية	3.72	1.19	عالية
13	6	تتوفر المصداقية في تطبيق الإجراءات الإدارية بالجامعة	3.70	1.11	عالية
14	17	تعقد إدارة الجامعة لقاءات واجتماعات دوريـة مـع أعـضاء هيئـة التدريس	3.70	1.30	عالية
15	38	هناك وصف وظيفي يحدد مهام عضو هيئة التدريس	3.69	1.28	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	29	تقوم الإدارة بتوضيح السياسيات والإجراءات والقرارات التي تنفيـذها باستمرار	3.66	1.15	عالية
17	40	تلتزم الجامعة بالرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس التي تم ترقيتـه بناء عليها في الجامعات العربية والأجنبية	3.66	1.24	عالية
18	1	توفر إدارة الجامعة المعلومات حول المـستجدات المتعلقـة بالعمـل لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب	3.61	1.18	عالية
19	9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة بوضوح وعلنية	3.58	1.29	عالية
20	11	يتم تسليم أعضاء الهيئة التدريسية اللوائح التنظيمية في الجامعة	3.58	1.41	عالية
21	2	تتصف القوانين المعمول بها في الجامعة بالعدالة	3.52	1.23	عالية
22	5	تتسم عقود العمل بالعدالة لكلا الطرفين المتعاقدين	3.51	1.23	عالية
23	35	تعد عملية التقييم أداة لتنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية وليـست أداة تهديدية	3.42	1.29	متوسطة
24	13	يتسم إنجاز العمل بالجامعة بالبساطة والسرعة	3.38	1.30	متوسطة
25	41	يتوافق العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريـسية مـع الأعـراف الأكاديمية	3.38	1.55	متوسطة
26	25	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية الكفاءة المهنية لـدى أعـضاء الهيئـة التدريسية	3.37	1.24	متوسطة
27	16	يتراجع الرئيس عن قراره إذا كشف وجود خطأ	3.35	1.31	متوسطة
28	37	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومة	3.34	1.29	متوسطة
29	12	تقرر الجامعة بمراجعة القوانين بصفة دورية لتلاءم قدرات أعـضاء هيئة التدريس	3.28	1.33	متوسطة
30	30	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للإطـلاع علـى أسـس ومعايير الأداء الوظيفي	3.28	1.36	متوسطة
31	39	يتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل في العطل الرسمية	3.24	1.65	متوسطة
32	14	يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة بآلية الـشكوى والتظلم	3.23	1.36	متوسطة
33	20	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حـالات النجـاح والتميـز والإبـداع لأعضاء الهيئة التدريسية	3.20	1.29	متوسطة
34	10	يتم تحديد العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مسبقاً مـن قبـل إدارة الجامعة في عقد العمل	3.14	1.51	متوسطة
35	19	تنظيم إدارة الجامعة دورات تعريفية لأعضاء الهيئة التدريسية الجـدد لإطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم	3.14	1.40	متوسطة
36	31	توجد آلية واضحة لعملية تقييم الأداء الوظيفي بالجامعة	3.11	1.35	متوسطة
37	34	يتم عقد مقارنة لنتائج الأداء مع خطط الجامعة فصليا	3.10	1.33	متوسطة
38	7	يتم إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية الجـدد علـى عمليـة الزيـادات والمكافآت المالية	2.94	1.47	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
39	8	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار بالجامعة	2.93	1.43	متوسطة
40	33	يحق لعضو الهيئة التدريسية الاعتراض على تقييم أدائه إذا كان هناك خلل ما	2.87	1.48	متوسطة
41	32	تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بناءاً على منجزات أعضاء الهيئة التدريسية	2.77	1.56	متوسطة
		الأداة ككل	**3.50**	**.92**	**عالية**

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة نزوى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.94)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (1.08)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (18) ونصها "تبلغ الإدارة أعضاء الهيئة التدريسية عند إجراء أي تعديلات على الأداء التنظيمي والإداري بالجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (1.16)،كما وحصلت الفقرة رقم (41)على المرتبة الخامسة والعشرين وتنص على "يتوافق العبئ التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مع الأعراف الأكاديمية" بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وبانحراف معياري مقداره (1.55)، وجاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الرابعة والثلاثين وتنص على "يتم تحديد العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس مسبقاً من قبل إدارة الجامعة في عقد العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري بلغ (1.51)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "تمنح الجامعة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بناءاً على منجزات أعضاء الهيئة التدريسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (1.56)، وبلغ المتوسط الحسابي

للأداة ككل (3.50) وبانحراف معياري (0.92)، وحصلت جامعة نزوى على درجة عالية في تطبيق الشفافية الإدارية.

السؤال الثاني: "هل هناك اختلاف في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في كل من جامعات (ظفار، وصحار، ونزوى) حسب متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

أولاً: جامعة ظفار

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الشفافية الإدارية في جامعة ظفار حسب متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة

		المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	دكتوراه	3.71	35	.536
	ماجستير	3.51	30	.680
الخبرة التدريسية	من 5 سنوات فأقل	4.02	13	.605
	من 5-10 سنوات	3.31	13	.489
	من 11 سنة فأكثر	3.59	39	.592
الجنسية	عربي	3.58	32	.686
	غير عربي	3.65	33	.536
التخصص	الكليات العلمية	3.63	29	.544
	الكليات الإنسانية	3.61	36	.667
	المجموع	**3.62**	**65**	**.611**

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً فـي المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإداريـة فـي جامعة ظفار بسبب اختلاف فئات متغيرات المؤهل العلمي (دكتـوراه، ماجـستير)، والتخصص (الكليات العلمية، الكليات الإنسانية)، والجنسية (عربي، غير عربـي)، والخبرة (5سنوات فأقل، 5-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم اسـتخدام تحليـل التباين الرباعي جدول (9).

جدول (9)

تحليل التباين الرباعي لأثر المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة ظفار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	.874	1	.874	2.638	.110
الخبرة التدريسية	3.514	2	1.757	5.302	.008
الجنسية	.214	1	.214	.646	.425
التخصص	.065	1	.065	.195	.660
الخطأ	19.552	59	.331		
الكلي	23.871	64			

يتبين من الجدول (9) الآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 2.638 وبدلالة إحصائية بلغت 0.110.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر الخبرة التدريـسية، حيث بلغت قيمة ف 5.302 وبدلالة إحصائية بلغت 0.008، ولبيـان دلالـة الفروق الزوجية الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنـات البعدية بطريقة شفيه، جدول (10)

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر الجنسية، حيث بلغت قيمة ف 0.646 وبدلالة إحصائية بلغت 0.425.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر التخصص، حيث بلغت قيمة ف 0.195 وبدلالة إحصائية بلغت 0.660.

واتضح من خلال الجدول السابق أن الاختلاف في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار يعزى لمتغير الخبرة التدريسية فقط حيث بلغت قيمة ف 5.302 وبدلالة إحصائية بلغت 0.008.

جدول (10)

المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر الخبرة التدريسية على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة ظفار

	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	من 5-10 سنوات	من 11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	4.02			
من 5-10 سنوات	3.31	*.70		
من 11 سنة فأكثر	3.59	.43	-.27	

* دالة عند مستوى الدلالة (**α =0.05**).

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) بين فئة الخبرة 5 سنوات فأقل وبين من 5-10 سنوات وجاءت الفروق لصالح 5 سنوات فأقل.

ثانياً: جامعة صحار

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة صحار حسب متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والجنسية، والخبرة

		المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	دكتوراه	3.20	32	.689
	ماجستير	3.50	14	.528
الخبرة التدريسية	من 5 سنوات فأقل	3.59	4	.690
	من 5-10 سنوات	3.27	14	.638
	من 11 سنة فأكثر	3.25	28	.670
الجنسية	عربي	3.22	36	.643
	غير عربي	3.54	10	.665
التخصص	الكليات العلمية	3.57	24	.640
	الكليات الإنسانية	2.99	22	.533
	المجموع	**3.29**	**46**	**.654**

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة صحار بسبب اختلاف فئات متغيرات المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير)، والتخصص (الكليات العلمية، الكليات الإنسانية)، والجنسية (عربي، غير عربي)، والخبرة (سنوات فأقل، 5-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (12).

جدول (12)

تحليل التباين الرباعي لأثر المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة صحار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	.724	1	.724	2.239	.142
الخبرة التدريسية	.347	2	.174	.537	.589
الجنسية	1.399	1	1.399	4.329	.044
التخصص	4.313	1	4.313	13.342	.001
الخطأ	12.930	40	.323		
الكلي	19.230	45			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 2.239 وبدلالة إحصائية بلغت 0.142.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر الخبرة التدريسية، حيث بلغت قيمة ف 0.537 وبدلالة إحصائية بلغت 0.589.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر الجنسية، حيث بلغت قيمة ف 4.329 وبدلالة إحصائية بلغت 0.04، وجاءت الفروق لصالح غير عربي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر التخصص، حيث بلغت قيمة ف 13.324 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. من خلال النتائج السابقة يتضح أن الفروق في اختلاف وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صحار ظهرت في

متغير الجنسية لصالح غير العرب،والتخصص وجـاءت الفـروق لـصالح الكليات العلمية.

ثالثاً: جامعة نزوى

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة نزوى حسب متغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة.

		المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	دكتوراه	3.58	47	.854
	ماجستير	3.34	24	1.033
الخبرة التدريسية	من 5 سنوات فأقل	4.87	2	.190
	من 5-10 سنوات	3.44	22	1.117
	من 11 سنة فأكثر	3.47	47	.793
الجنسية	عربي	3.88	43	.820
	غير عربي	2.92	28	.754
التخصص	الكليات العلمية	3.16	24	.932
	الكليات الإنسانية	3.67	47	.872
	المجموع	**3.50**	**71**	**.918**

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً فـي المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإداريـة فـي جامعة نزوى بسبب اختلاف فئات متغيرات المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجـستير)، والتخصص (الكليات العلمية، الكليات الإنسانية)، والجنسية (عربي، غير عربـي)، والخبرة (سنوات فأقل، 5-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم اسـتخدام تحليـل التباين الرباعي جدول (14)

جدول (14)

تحليل التباين الرباعي لأثر المؤهل العلمي، والتخصص، والجنسية، والخبرة على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة نزوى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	1.537	1	1.537	2.577	.113
الخبرة التدريسية	2.622	2	1.311	2.198	.119
الجنسية	11.231	1	11.231	18.830	.000
التخصص	.633	1	.633	1.061	.307
الخطأ	38.770	65	.596		
الكلي	59.037	70			

يتبين من الجدول(14) الآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 2.577 وبدلالة إحصائية بلغت 0.113.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر الخبرة التدريسية، حيث بلغت قيمة ف 2.198 وبدلالة إحصائية بلغت 0.119.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر الجنسية، حيث بلغت قيمة ف 18.830 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح عربي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تعزى لأثر التخصص، حيث بلغت قيمة ف 1.061 وبدلالة إحصائية بلغت 0.307.

وبالتالي أوضحت النتائج أن الفروق في اختلاف وجهات نظر أفراد العينة في جامعة نزوى ظهرت في متغير الجنسية ،إذ جاءت الفروق لصالح العرب منهم.

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة (ظفار، وصحار، ونزوى) بسلطنة عمان ومن وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها ؟

أولاً : جامعة ظفار:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة ظفار، ومن خلال الجدول رقم (5) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية في جامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها، وقد أوضحت النتائج بأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (4.45) و(2.65) وهذا يدل على أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية جاءت عالية إلى متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (3.62)، وبانحراف معياري (0.61) وعليه فإن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة ظفار كانت عالية مما يؤكد على أن التعاملات الإدارية بها تتم بصورة واضحة بعيدة عن الغموض والمحاباة والمحسوبية وهذا ما تؤكده الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية عالية ويرجع السبب في ذلك إلى السياسة الواضحة التي تنتهجها الجامعة مع كافة المتعاملين معها من خلال الوضوح في طرح المستجدات والبنود المتعاقد عليها وابتعاد الجامعة عن التساهل مع من يخالف قوانينها كما تعمد إلى المراقبة المستمرة لسير العمل الجامعي ويرجع السب أيضا لكون الجامعة تتعمد التوزيع العادل للمهام وإعطاء العاملين حقوقهم وواجباتهم وشعورهم بعدم الاستغلال وكل ذلك بسبب إقامة الجامعة اللقاءات والدورات وتفاعلها المستمر مع من حولها رغبة منها في التطوير والتحسين وهو ما توضحه الفقرات التالية، إذ جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على أنه "لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة" في المرتبة الأولى حيث حظيت بأعلى متوسط حسابي مقداره (4.45) ، وبانحراف معياري بلغ (1.06) مما يعني أن المحاباة والتودد المادي للمسؤولين والعاملين لا توجد في التعاملات الإدارية بالجامعة، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص

على أنه "تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضـوح" بمتوسـط حسابي مقدراه (4.20) وبانحراف معياري (0.92) مما يدل على وجود شفافية عالية في التعاملات الإدارية مع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد من خلال إيـضاح البنـود التي تنص عليها عقود العمل بالنسبة للأعضاء وكذلك الجامعة ، وجـاءت الفقـرة (11) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه "يتم تسليم أعضاء الهيئـة التدريـسية اللوائح التنظيمية في الجامعة" بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري مقـداره (0.83) مما يدال على حرص الجامعة على إطلاع الهيئة التدريسية على ما يـستجد في اللوائح التنظيمية ،ويؤكد كذلك على إدراك الإدارة لأهميتهم في العملية الإدارية، واحتلت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي" المرتبة الرابعة بمتوسط حـسابي عالٍ مقداره (4.11) وبانحراف معياري (1.02) مما يؤكد حـرص إدارة الجامعـة على تنمية الجوانب الأخلاقية لدى العاملين بها كما أن المجتمع الأكاديمي في الغالب يلتزم بمعيار ذاتية أخلاقية ،وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على أنه "يتم تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات من قبـل إدارة الجامعة بصفة مستمرة" إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.83) مما يعني درجة تطبيق عالية لمبدأ الشفافية من خلال حرص الجامعة على تنفيذ الرقابة المستمرة للأعمال بما يخدم العملية التعليمية والإدارية وهي ما يمكـن من خلالها تحقيق وتعزيز الشفافية كواقع عمل، وجاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة السادسة وتنص على "يتم الاتصال بالمسئولين في إدارة الجامعة بسهولة " بمتوسـط حسابي مقداره (3.95) وبانحراف معياري (0.72) وهذا إشارة إلـى إتبـاع إدارة الجامعة لسياسة الباب المفتوح ومحاولتها المستمرة للتواجد على الـساحة لتحقيـق التفاعل الإنساني و الإداري المرجو منها، وتليها بدرجة واحدة حصلت الفقرة رقـم (10)على المرتبة السابعة و تنص على أن " يتم تحديد العـبء التدريـسي مـسبقا لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد"، حيث بلغ المتوسط الحـسابي (3.94) وبـانحراف معياري (1.01) ويشير ذلك إلى الوضوح والصراحة في تحديد ما يلزم به عـضو هيئة التدريس الجديد على نحو يجعله مدرك لالتزاماته الأكاديمية مسبقا ، ثم تليهـا

الفقرات (1) في المرتبة الثامنة والتي تنص على "توفر إدارة الجامعـة المعلومـات حول المستجدات المتعلقة بالعمل بالنسبة لأعضاء الهيئـة التدريـسية فـي الوقـت المناسب" وقد حصلت على درجة تطبيق عاليـة بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.89) وبانحراف مقداره (.89) مما يدل على أن الإدارة حريصة دائما على إبلاغ أعضاء الهيئة التدريسية بكل ما يستجد على الساحة الأكاديمية والإدارية كونهم جزء مهم في الجامعة وأن عملية الاتصال من العمليات الإدارية الرئيسية، ثم جاءت الفقرة رقـم (2) في المرتبة التاسعة وحصلت على متوسط حسابي(3.89) مما يؤكـد علـى أن الإدارة تتخذ من العدالة منهج قويم لكل تعاملاتها مـع الطـلاب وأعـضاء الهيئـة التدريسية وهو ما يزيد من دافعية العمل بها، وتلتها في المرتبة العاشرة الفقرة رقـم (5) والتي حصلت على المتوسط الحسابي(3.89) مما يعني أن درجة الشفافية عالية هنا وذلك بسبب اتصاف عقود العمل المتفق عليها بـين الإدارة وأعـضاء الهيئـة التدريسية بالعدالة لكلا الطرفين (6) والتي تنص على "تتوفر المصداقية في تطبيـق الإجراءات الإدارية بالجامعة" ومن ثم جاءت الفقرة رقم (27) والتي حصلت علـى متوسط حسابي بلغ (3.89) وفيها أن الوساطة لا تدخل في تغيير مجرى الكثير من التعاملات الإدارية بالجامعة، أما الفقرة التي حصلت على درجة تطبيـق متوسـطة لمبدأ الشفافية فهي مرتبة تنازلياً كالآتي: الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تنظـيم إدارة الجامعة دورات تعريفية لأعضاء الهيئة التدريسية الجـدد لاطلاعهـم علـى حقوقهم وواجباتهم" بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وبانحراف معياري (0.95) مما يعني أن إدارة الجامعة حريصة بدرجة متوسطة على الوضوح في إطلاع أعـضاء الهيئة التدريسية الجدد على حقوقهم وواجباتهم من بداية ارتباطهم الأكاديمي بهـا إلا أن هذا قد يتخلله بعض الغموض في التعامل معهم أحيانا، وهو ما من شأنه تقليـل تفعيل مبدأ الشفافية الإدارية في التعاملات بالجامعة، وتليها على التـوالي الفقـرات (40) وحصلت على المرتبة الثالثة والثلاثين ويتضح من متوسطها الحسابي البـالغ (3.34) أن إدارة الجامعة لا تلتزم بدرجة عالية بالرتب الأكاديمية لعـضو الهيئـة التدريسية التي تم ترقيته بناءً عليها في الجامعات العربية والأجنبية وقد يرجع السبب في ذلك للضغوط والأكاديمية والمالية التي تواجهها الجامعة وأيـضا حداثـة نـشأة

الجامعة الخاصة في السلطنة، وتليها في المرتبة الرابعة والثلاثين جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "تسمح إدارة الجامعة بتقييم أدائها دون تعمد إخفاء أية معلومة" بمتوسط حسابي (3.28) مما يدل أن الشفافية تتم بدرجة متوسطة في عملية التقييم التي تسمح بها إدارة الجامعة من قبل المعنيين من خارجها ،وفي المرتبة الخامسة والثلاثين جاءت الفقرة رقم (35) والتي توضح أن عملية التقييم ليست دائما أداة لتنمية القدرات لدى أعضاء الهيئة التدريسية بل البعض منهم يجد أنها قد تشكل أداة تهديدية أحيانا إذ جاءت درجة تطبيق الشفافية فيها متوسطة من خلال متوسطها الحسابي البالغ (3.26)، ثم حصلت بعد ذلك الفقرة رقم (20) على المرتبة السادسة والثلاثين والتي تنص على أن إدارة الجامعة تعمل بدرجة متوسط على تعميم حالات التميز والنجاح والإبداع مما يقلل بالتالي من الشعور بالاجتهاد والانتماء الوظيفي وهو من أحد الأسباب التي تعيق تطبيق الشفافية الإدارية مستقبلا، وتليها في المرتبة السابعة والثلاثين الفقرة رقم (34) والتي تنص على أنه "يتم عقد مقارنة لنتائج الأداء مع خطط الجامعة فصليا" بمتوسط حسابي(3.15) مما يعني أن درجة تطبيق الشفافية في مقارنة نتائج الأداء فصليا كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتلتها الفقرة رقم (33) وحصلت على المرتبة الثامنة والثلاثين إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (2.91) مما يعني أن اعتراض عضو هيئة التدريس على تقييم أدائه مطبق بدرجة متوسطة مما يجعل تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة رقم (8) على المرتبة التاسعة والثلاثين بمتوسط حسابي بلغ (2.88) مما يعني أن مساهمة أعضاء الهيئة التدريسية يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرار بالجامعة مما يؤكد أن الإدارة لا تفعل المشاركة في صنع القرار، وأتت الفقرة رقم (32) في المرتبة الأربعين وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي(2.77) ويدل ذلك على أن تشجيع إدارة الجامعة لأعمال ومنجزات أعضاء الهيئة التدريسية يتم بدرجة متوسطة وليست عالية ويكمن السبب في إغفال عنصر التعزيز والتشجيع لتطوير الأداء الفعلي للعينة المبحوثة، وأخيراً جاءت الفقرة (39) لتحصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65) وبانحراف معياري (1.51) والتي تدل على درجة متوسطة لتطبيق الشفافية في تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام

العمل في العطل الرسمية في جامعة ظفار، مما يؤكد أنه لا يتم كثيـراً إضـافة أي عبئ تدريسي على أعضاء الهيئة التدريسية في خارج فترة العمل الرسـمية ، ممـا يعني مراعاة الجامعة لهذه الناحية لدى أفراد العينة، وهذا ما جعلها تحصل المرتبـة الأخيرة في درجة التطبيق لمبدأ الشفافية.

وبذلك لم تحصل أي فقرة على درجة متدنية لتطبيق الـشفافية الإداريـة فـي جامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها.

ثانياً: جامعة صحار:

إجابة السؤال الأول: ما درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جامعة صحار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها ؟

وبحسب نتائج الجدول رقم (6) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية في جامعة صحار فقد تراوحـت المتوسـطات الحسابية لأفراد العينة بين (3.89) و(2.70) مما يعني أن درجة تطبيـق الـشفافية جاءت عالية إلى متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لأفراد العينـة المنتمـين لجامعة صحار (3.29) وبانحراف معياري مقداره (0.65) وهذا يدل على أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جامعة صحار كانت متوسطة بسبب قلـة العمليـة الرقابية في بعض التعاملات الإدارية كما أنها لا تعتمد كثيرا على إعلام المـوظفين بها على المستجدات والتعديلات في الأداء التنظيمي بالسرعة المطلوبـة ،كمـا أن الجامعة لا تقوم بمراجعة القوانين بصفة مستمرة مما يجعل تعاملهـا غيـر مـرن بالإضافة إلى تعمد الجامعة عدم الوضوح والصراحة والمصداقية في طـرح كافـة المعلومات التي من شأنها رفع أدائها للتقييم الخارجي ومما يجعـل درجـة تطبيـق الشفافية متوسطة أيضا أن الجامعة تتعامل بشدة مع اعتراض عضو الهيئة التدريسية على تقرير أدائه كما أظهرت النتائج زيادة العـبء التدريـسي لأعـضاء الهيئـة التدريسية مما يشكل سببا رئيسا لقلة استجابة أفراد العينة كل ذلك ساهم في تراجـع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة صحار، واتضح ذلك في كون أغلـب الفقـرات جاءت بدرجة تطبيق متوسطة حسب إجابات أفراد العينة في الجامعة ، أما بالنـسبة للفقرات فقد حصلت الفقرة (26) على أعلـى متوسـط حـسابي مقـداره (3.89)

وبانحراف معياري مقداره (1.32) والتي تنص على أنه "لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة" وهي ما اتفقت مع نتائج جامعـة ظفار مما يؤكد خلو التعاملات الرسمية والأكاديمية بالجامعة تخلـو مـن الرشـوة والمحسوبية ويمكن القول أن هذا يتفق مع المؤسسات العمانية بشكل عام حيث تكـاد تخلو من الرشوة والفساد بها ، بينما حصلت الفقرة (21) على المرتبة الثانيـة فـي شفافية تطبيقها بمتوسط حسابي مقداره (3.80) وبانحراف معياري (1.05) وهـي تنص على وضع معايير أخلاقية تمنع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي" مما يعني حرص إدارة الجامعة على غرس الأخلاق والقيم الفاضلة لـدى الطـلاب والعاملين بها في كل المستويات الوظيفية، وتليها في المرتبة الثالثـة الفقـرة (24) والتي تنص على "اعتماد الجامعة على الكفاءة في توظيفها لأعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي مقداره (0.84) الأمر الذي يؤكد حرص الجامعة على اعتماد مبـدأ الكفاءة بدرجة عالية في التوظيف لا على الوساطة والمحاباة الأمـر الـذي يحقـق الشفافية الإدارية المراد تطبيقها فالكفاءة في العمل تقلل عملية التحايـل والتزويـر والتسرب وتزيد من تحقيق العمل الجاد المطلوب، كما حظيت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "وضوح عقود العمل للأعضاء الجدد" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حـسابي عالي مقداره (3065) وبانحراف معياري مقداره (0.91) ويدل علـى أن الـشفافية الإدارية مطبقة بدرجة عالية من خلال وضوح عقود العمل بالنسبة لأعضاء الهيئـة التدريسية الجدد وهذا الوضوح من شأنه تعريف الموظف بكـل واجباتـه ويتبعـه الشعور بالأمن الوظيفي مما يحقق له الرضا والإبداع الوظيفي ويعزز من الانتمـاء للجامعة وبالتالي يبتعد عن اللامبالاة والتساهل في أداء الوظيفة، أما فـي المرتبـة الخامسة فقد حصلت الفقرة رقم (1) على درجة تطبيق عالية لمبدأ الشفافية في توفر المعلومات حول المستجدات المتعلقة بالعمل لأعضاء الهيئة التدريسية فـي الوقـت المناسب، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبانحراف معياري مقدراه (0.97) مما يعني أدرجة تطبيق الشفافية الإدارية مطبقة بدرجة عالية في اطـلاع أعـضاء الهيئة التدريسية على كل ما يطرأ على الساحة من جوانب إدارية وأكاديمية.

وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة (10) والتي تنص على أنـه "يـتم تحديـد العبء التدريسي مسبقاً لأعضاء الهيئة التدريسية من قبل إدارة الجامعة فـي عقـد العمل"ومساءلة من يخالف القوانين في الجامعة بناء علـى الأعـراف الأكاديميـة" بمتوسط حسابي مقداره (3.54) مما يعني أن الجامعة حريصة على مـساءلة مـن يخالف القوانين وبالتالي تضمن عدو وجود تجاوزات،ومن ثم جاءت الفقرة (23) في المرتبة السابعة بدرجة تطبيق عالية للشفافية من خلال متوسط حسابي مقداره(3.54) وبانحراف معياري مقداره(1.03) وتدل عل أن إدارة الجامعة حريصة بدرجة عالية على تفعيل المساءلة القانونية لكل من يخـالف القـوانين وبنـاء علـى الأعـراف الأكاديمية، وتليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يتم الإعـلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة بوضوح وعلنية "، إذ حصلت على آخر درجـة عالية في تطبيق مبدأ الشفافية من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي مقـداره (3.52) وبانحراف معياري مقداره (1.07) مما يؤكد أن إدارة الجامعة فعلا تعتمـد مبدأ الصراحة والإعلان عن الوظائف الشاغرة تحقيقا لمبدأ الكفاءة فـي التوظيـف والتي سبقت الإشارة إليها في الفقرة (24).

أما بالنسبة للفقرات التي حصلت على درجة تطبيق متوسطة لمبـدأ الـشفافية الإدارية في جامعة صحار من وجهة نظر أفراد العينة فهي على التوالي الفقرة (3)، إذ حصلت على المرتبة التاسعة ونصت على "تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات من قبل إدارة الجامعة بصفة مستمرة بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبانحراف معياري (1.09) مما يدل على أن الجامعة بحاجة لتفعيـل مبـدأ الرقابة لتنفيذ الأعمال المتفق عليها حتى تتحقق الشفافية المطلوبة، وتليها في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (18) والتي حصلت على درجة متوسطة في تطبيق مبدأ الشفافية في إبلاغ إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية بأي تعديلات أو إجـراءات علـى الأداء التنظيمي والإداري بالجامعة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (0.96) مما يعني أنه لا بد من التركيز على ضرورة إبـلاغ عـن التعـديلات الإدارية التي قد تطرأ على الأداء التنظيمي والإداري بشكل مستمر وفاعـل، كمـا أضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لآخر عشر فقرات على التوالي

قد دلت على أن الشفافية الإدارية تمارس بدرجة متوسطة وليست عالية، إذ كانت الإجابات لأفراد العينة تتراوح بين متوسط حسابي (3.13) و (2.70) وبانحرافين معيارين (1.31) و (1.49)، وهذا يوضح أن أفراد العينة يتفقون على أن مبدأ الشفافية والوضوح يجب أن يكون فاعلاً وملموساً أكثر في اطلاعهم بشكل مستمر على الكفاءات والزيادات المالية، بالإضافة إلى تعريفهم بآلية الشكوى والنظم وإتاحة الوصول للمسؤولين في الإدارة بشكل أسهل من ذي قبل، كما على الجامعة بذل المزيد من الجهد في تنظيم اللقاءات والدورات التعريفية بالحقوق والواجبات لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد فالجامعة قليلة التواصل مع أفراد العينة مما يجعل عملية التعريف بالحقوق والواجبات وآلية الشكوى متوسطة في تطبيقها وبالتالي يزداد النفور من السياسات الإدارية المتبعة فيقلل من تطبيق العدالة التنظيمية، كما وضحت النتائج أن أدنى فقرة رقم (41) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي مقدراه (2.70) وانحراف معياري (1.49) وهذا يدل على أن تطبيق مبدأ الشفافية يأتي بدرجة متوسطة في تحديد العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية بما يتفق مع الأعراف الأكاديمية... وبرأي الباحثة فإن التفاوت في درجات تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة بين العالي والمتوسط قد يكون السبب فيه رغبة الجامعة في الوصول لأرقى المستويات التعليمية والأكاديمية وبالتالي زيادة الضغط والعبء الوظيفي على أفراد العينة.

ثالثاً: جامعة نزوى:

س1: ما درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها ؟

من خلال نتائج الجدول رقم (7) الذي يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة نزوى، فقد حصلت جامعة نزوى على متوسط حسابي عالي لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية إذ جاء المتوسط الحسابي للإدارة ككل (3.50) وبانحراف معياري (0.92) وحصول جامعة نزوى على هذا المتوسط الحسابي العالي يرجع إلى سياستها الواضحة الخالية من الوساطة وتقبل الهدايا في سير معاملاتها، كما يرجع إلى كونها تعتمد بدرجة كبيرة على الوضوح والصراحة

في إجراء التعديلات التنظيمية وتعمدها إبلاغ المستفيدين منها بصفة مستمرة كما أن الجامعة تركز على ترسيخ القيم الأخلاقية بصورة كبيرة بالإضافة إلى تركيزها على تفعيل مبدأ الرقابة والمساءلة بشكل معتدل كما تعمل الجامعة أيضا على الاهتمام بتعريف العاملين بحقوقهم وواجباتهم الأمر الذي يمنع الاستغلال والتهديد ويعزز الرضا والإبداع للوصول للعدالة والشفافية الإدارية، وهذا أيضا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية العالية للفقرات، فقد حصلت الفقرة (26) والتي تنص على "لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة" والتي جاءت بأعلى متوسط حسابي مقداره (4.58) وبانحراف معياري (0.94) مما يعني أنها أكثر الفقرات تطبيقا للشفافية الإدارية بالجامعة وبذلك تنفي النتائج حصول أي نوع من أنواع الفساد كالرشوة، كما وأن الفقرة (21) قد حصلت على المرتبة الثانية وتنص على أن "الجامعة حريصة على وضع معايير أخلاقية لمنع السلوكيات غير الأخلاقية فيها إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.10) وبانحراف معياري (1.08) ويعني أن الجامعة تهتم بالجانب الأخلاقي والتعليمي معاً، أما في المرتبة الثالثة فقد اتضحت السياسة الإدارية الواضحة التي تتبعها إدارة جامعة نزوى من خلال حصول الفقرة (18) على متوسط حسابي عالٍ (3.92) وتنص على "إبلاغ أعضاء الهيئة التدريسية عند إجراء أي تعديلات على الأداء التنظيمي فيها"، كما حصلت الفقرة رقم (28) على متوسط حسابي عالٍ لتطبيق الشفافية الإدارية ومقدراه (3.87) وبانحراف معياري مقدراه (1.04) حيث جاءت في المرتبة الرابعة وتدل على حرص الجامعة بناء علاقات إنسانية إيجابية بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية، مما ساعد على وضوح العلاقة وزيادة تطبيق مبدأ الشفافية والتي تعززها كذلك حصول الفقرتين (22) و (23) على المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي بمتوسط حسابي عالٍ ومقدراه (3.85) مما يدل على حرص الجامعة على تعريف أعضائها بآلية المساءلة وتطبيقها لمن يخالف القوانين مما يسهم في سيادة قانون الجامعة والابتعاد عن الوساطة والمحاباة وهذا ما تتطلبه الشفافية كواقع تطبيقي.

أما في المرتبة السابعة فجاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.79) مما يدل على تفعيل مبدأ الرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات من قبل

إدارة الجامعة " وبالتالي تتيح الفرصة ليأخذ كل عضو من أعضاء الهيئة التدريـسية حقه في تقدير عمله وتحقق الإدارة أهدافها المرجوة بمساعدة أفراد العينة، وحصلت الفقرة رقم (27) على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي عالٍ اتفق مع الفقرة رقم (3) في المرتبة الثامنة والتي تؤكد على أنه لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من القرارات الإدارية مما يمنحها مزيد من المصداقية التي تـؤثر علـى تفعيـل مبـدأ الشفافية في الجامعة.

أما في المرتبة الثالثة والعشرين جاءت الفقرة رقم (35) والتي حظيت بمتوسط حسابي متوسط في درجة تطبيق الشفافية الإداريـة ومقـدراه (3.42) وبـانحراف معياري مقدراه (1.29) وهذا يعني أن عملية التقييم جاءت على درجة متوسطة من حيث تطبيقها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية إذ قـد تـشكل أداة تقييميـه وتهديدية معاً أما بالنسبة لأقل الفقرات حصولاً على متوسط حسابي فهي الفقرة رقم (20) وجاءت بالمرتبة الثالثة والثلاثين بمتوسط حـسابي (3.20) وفيهـا حـصلت الجامعة على درجة تطبيق متوسطة للشفافية في تعمـيم حـالات النجـاح والتميـز والإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية مما يزيد من الشعور باللامبالاة في تطبيق سياسة الجامعة من قبلهم وبالتالي لا يساعد في تحقيق الشفافية الإدارية، وتلتها في المرتبـة الرابعة والثلاثين الفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي(3.14) وفيهـا أن الجامعـة لا تركز بدرجة عالية على تحديد العبء التدريسي المسبق لأعضاء الهيئة التدريـسية في عقود العمل مما يجعلهم يعانون من الضغط التدريسي الكبيـر خـلال الفـصل الدراسي، ومن ثم جاءت الفقرة (19) في المرتبة الخامسة والثلاثين بمتوسط حسابي (3.14) مما يعني أن درجة تطبيق الجامعة للشفافية جاءت متوسـطة فـي تنظـيم دورات تعريفية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد من أجل اطلاعهم علـى حقـوقهم وواجباتهم وهو ما يفترض بالجامعات التأكيد على تطبيقه باستمرار، وجاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة السادسة والثلاثين بمتوسط حسابي بلغ (3.11) مما يؤكد على أن أعضاء الهيئة التدريسية لديهم بعض الغموض في آلية التقييم لأدائهـم الـوظيفي مما يلزم الجامعة بالإفصاح عن الآلية التي تتبعها في تقييم أدائهم، كما دلت النتـائج على أن الفقرة (43) والتي تنص على "يتم عقد مقارنة لنتـائج الأداء مـع خطـط

الجامعة فصليا" جاءت في المرتبة السابعة والثلاثين مما يدل علـى أن الجامعـة لا تعتمد دائما على مقارنة نتائج الأداء فصليا للوقوف على ما يتم تحـسينه فـصليا لا سنويا، وتلتها في المرتبة الثامنة والثلاثين الفقرة (7) بمتوسط حسابي بلـغ (2.94) ويعني ذلك أن درجة اطلاع أفراد العينة بالزيادات والمكافآت المالية غير واضـحة بصورة كافية لديهم إذ حصلت على درجة متوسطة في تطبيقهـا مـن قبـل إدارة الجامعة فيقلل بالتالي من وجود الشفافية في تطبيقها، أما الفقرتين (8) و (33) فـد حصلتا بالتوالي على المرتبتين التاسعة والثلاثين والأربعين بمتوسط حسابي(2.93) و(2.87) وتدل الفقرتين أن درجة تطبيق إدارة الجامعة للـشفافية الإداريـة كانـت متوسطة في مشاركة أفراد العينة في صنع القرار مع الإدارة وحصر دورهـم فـي الجانب الأكاديمي فقط، كما أن عضو هيئة التدريس لا يحق لـه بـصورة كبيـرة الاعتراض على تقييم أدائه غالباً وهو ما يضعف إمكانية تطبيق الـشفافية الإداريـة بصورة عالية فتضعف عملية إشراكهم والأخذ بـرأيهم وبالتـالي يزيـد شـعورهم بالتهميش فيقلل من الوضوح والصراحة، أما في المرتبة الأخيرة فقد حصلت الفقرة رقم (32) بأدنى متوسط حسابي بلغ (2.77) وبانحراف معياري مقداره (1.56) إذ يعني أن الجامعة تمنح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بنـاءً علـى منجـزات أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة متوسطة، ربما قد يعـود لكثـرة أعـضاء الهيئـة التدريسية أو لإمكانيات الجامعة المادية المتواضعة كونها تحولت لجامعة أهلية مـن كونها خاصة، وترى الباحثة بأن السبب يرجع لزيادة الضغط الذي تشهده الجامعات الخاصة في السلطنة.

تعقيب على نتائج السؤال الأول:

بالنظر لنتائج الجامعات معاً على السؤال الأول ومن خلال الجـداول (5) (6) (7)، وجد أن نتائج الجامعات الخاصة الثلاث (ظفار، ونزوى، وصحار) قد تراوحت بين درجة عالية إلى درجة متوسطة في تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها، إذ حصلت جامعة ظفار على متوسط حـسابي بلغ (3.62) وحصلت جامعة صحار على درجة متوسطة في تطبيقها لمبدأ الشفافية، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.29) أما جامعة نزوى فقد حصلت على درجة

عالية في تطبيقها لمبدأ الشفافية الإدارية، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (3.50) مما يجعل الجامعات الخاصة تسير في طريق يبشر بالخير لحسن الإدارة التعليمية في السلطنة، أما بالنسبة لنتائج الفقرات فقد اتفقت نتائج الجامعات الخاصة (ظفار، ونزوى، وصحار) من حيث درجة تطبيقها لمبدأ الشفافية الإدارية على حقيقة مهمة إذ حصلت الفقرة (26) في نتائج كل الجامعات التي أجريت عليها الدراسة أنها تنفي تقبل الهدايا بصورة واضحة في كل معاملاتها الإدارية الرسمية، حيث اتصف متوسطها الحسابي بالعلو فبلغ في ظفار(4.45) وفي صحار(3.89) وبلغ في نزوى (4.58)، وكذلك ركزت نتائج الجامعات على ضرورة وضعها معايير أخلاقية لمنع السلوكيات غير الأخلاقية فكان متوسطها كذلك عالٍ، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة يمكن القول أنها اتفقت مع بعضها واختلفت مع الأخرى وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو النادي، 2001) ودراسة (مفضي، 2006) في أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية كانت عالية وهو ما أظهرته نتائج جامعتي ظفار و نزوى حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجه تطبيق الشفافية فيهما(3،62) و(3.50)، واتفقت مع دراسة (أرتيمة، 2005) في حصول مجال صنع القرار من قبل الموظفين على على درجة تطبيق متوسطة فبلغ متوسطها الحسابي في ظفار (2.82) وفي نزوى (2.93) وفي صحار بلغ (3.28) مما يؤكد على ضرورة اشتراك العاملين في عمليه صنع القرارات الإدارية مستقبلا، كما واختلفت مع دراسة (دعيبس، 2004) التي أشارت إلى أن درجه التطبيق الشفافية الإدارية كانت ضعيفة إلى حد ما حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات المبحوثة كانت عالية إلى متوسطة ففي جامعة ظفار كانت درجة تطبيق الشفافية عالية بمتوسط حسابي مقداره (3،62) وكذلك في جامعة نزوى (3،50) أما في جامعة صحار فقد جاءت بدرجه تطبيق متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3،29).

إجابة السؤال الثاني:

س2: هل هناك اختلاف في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة (ظفار، وصحار، ونزوى) بسلطنة عمان عند مستوى

الدلالة (α=0.05) تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي، والتخـصص، والجنـسية، والخبرة التدريسية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في كل من جامعات (ظفار، وصحار، ونزوى) حسب متغيرات المؤهل العلمي، والجنـسية، والخبرة التدريسية، والتخصص .

أولاً :إجابة السؤال الثاني (جامعة ظفار):

يبين الجدول رقم (8) اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة بحـسب اخـتلاف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جامعة ظفار والتي تُعزى لمتغيـرات (المؤهـل العلمـي، والخبـرة التدريـسية، والتخصص، والجنسية)، فبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، وماجستير) كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من حاملي شهادة الدكتوراه، وذلك اعتمـاداً على ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم، حيث بلغ (3.71) مما يعني أنهـم أكثـر إدراكاً في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعتهم بالنسبة لحاملي شـهادة الماجـستير ويرجع ذلك لكونهم الأكثر علما ومعرفة لمتطلبات تطبيق الـشفافية الإداريـة فـي الجامعة ويمكن أن يكون بسبب خبرتهم ومعرفتهم بالسياسات الإدارية المختلفة التي تتبعها الجامعات، ومن خلال تحليل التباين الرباعي في الجـدول رقـم (9) لأثـر المؤهل العلمي على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق مبدأ الـشفافية الإدارية في جامعة ظفار اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية بجامعة ظفار .

أما بالنسبة لمتغير الخبرة التدريسية كما وضح الجدول رقم (8) فقـد حـصل أعضاء الهيئة التدريسية الذين تبلغ عدد سنوات خبرتهم (5 سنوات فأقل) على أعلى متوسط حسابي (4.02) مما يعني حساب الفروق لصالحهم، ومن ثم تأتي الفئة (من 11سنة فأكثر) ويليها الفئة (من 5-10 سنوات)، وبحـسب نتـائج تحليـل التبـاين الرباعي في الجدول رقم (9) وجدول رقم (10) للمقارنات البعدية بطريقة شـيفيه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (α=0.05) تُعزى لأثر الخبرة التدريـسية

ولصالح الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) مما يعني أنها الفئة الأكثر إدراكا لتطبيق مبدأ الشفافية في جامعة ظفار وذلك لكون أكثرهم من أعضاء الهيئة التدريـسية الجـدد وعليه فهم الأكثر تأثرا بواقع تطبيق الشفافية الإدارية وبمعنى آخر قد يكونون الفئـة الأكثر عرضة للاستغلال والضغط الوظيفي بسبب قلة خبـرتهم وقـرب تواجـدهم الزمني في الميدان التربوي .

وبالنسبة لمتغير الجنسية فتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) أن هناك فروقاً بين إجابات أعضاء الهيئة التدريسية العرب وغير العـرب، حيـث جـاءت الفروق لصالح غير العرب منهم بمتوسط حسابي مقدراه (3.65)، كما يظهـر مـن نتائج تحليل التباين الرباعي في الجدول رقم (9) عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند (**α =0.05**) تعزى لأثر الجنسية من وجهـة نظـر أعـضاء الهيئـة التدريسية في تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة ظفار، وهذا يعني أن الجنـسية لا تلعب دورا مهما في تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعة بسبب قدرة كافة أعـضاء الهيئة التدريسية العرب وغير العرب من معرفة واقع تطبيق الشفافية .

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد أوضح الجدول رقم (8) أن هناك اختلافـاً في المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أعضاء الهيئة التدريـسية وهـو اخـتلاف متقارب إلى حدٍ ما، حيث جاءت الفروق لصالح الكليات العلمية بمتوسـط حـسابي (3.63)، تليها الكليات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.16)، كما أظهرت نتائج التباين الرباعي في الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) لأثر التخصص في اختلاف وجهات نظر أفراد العينة في الجامعة المبحوثة، حيث بلغـت قيمة ف (0.195) وبدلالة إحصائية (0.66)، مما يعنـي أن كافـة أفـراد العينـة بمختلف تخصصاتهم العلمية والإنسانية على قدر متساو في معرفتهم بتطبيق الشفافية الإدارية.

ثانياً : إجابة السؤال الثاني (جامعة صحار):

تشير النتائج التي تظهر في الجدول رقم (11) أن هناك اختلافاً في تـصورات أفراد العينة لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جامعة صحار يعزى لكل متغير علـى حدة، فبخصوص متغير المؤهل العلمي يوضح الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً في

إجابات أعضاء الهيئة التدريسية من حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير، وجـاءت الفروق لصالح حاملي شهادة الماجستير بمتوسط حسابي (3.50)، ومن خلال تحليل التباين الرباعي جدول رقم (12) اتضح عـدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية (**α =0.05**) تُعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغـت قيمـة ف (2.239) وبدلالـة (0.142) .

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية لأفراد العينة فكما هو واضح في جدول رقم (11) توجد فروق بين تصورات الفئة (5 سنوات فأقل) والفئـة (5-10 سنوات) و (11 سنة فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح الفئة الأولى (مـن 5 سـنوات فأقل) بمتوسط حسابي (3.59) وهي أكثر الفئات إدراكاً لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة المبحوثة، وذلك بسبب ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات هذه الفئة عن بقية الفئات، كما يظهر التحليل التباين الرباعي في جدول رقم (12) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند (**α =0.05**) يعزى لمتغير الخبرة التدريـسية فـي الجامعـة المبحوثة .

وفيما يتعلق بمتغير الجنسية من خلال النتائج في جدول رقم (11) يتـضح أن الفروق جاءت لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من غير العـرب نظـراً لارتفـاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن أعضاء الهيئة التدريسية العرب، وكما يظهـر مـن نتائج تحليل التباين الرباعي في جدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحـصائية تُعزى لأثر الجنسية، وجاءت الفروق لصالح غير العـرب مـن أعـضاء الهيئـة التدريسية بالجامعة وبذلك تكون هذه الفئة هي الأكثر وعياً لمبدأ تطبيـق الـشفافية الإدارية بجامعة صحار، نظراً لكونهم أكثر قدرة علـى إبـداء رأيهـم بـصراحة وموضوعية أكثر من العرب الذين قد تقيدهم الأعراف التقليدية ونظرة الغير لهم .

أما بالنسبة لمتغير التخصص فقد جاء في جدول رقم (10) أن النتائج تشير إلى وجود فروق في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين للتخصـصات العلميـة والإنسانية، وجاءت هذه الفروق لصالح الكليات العلمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين لها (3.57) وبتحليل نتائج التباين الرباعي

في الجدول (12) ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعـزى لأثـر التخصص، حيث جاءت الفروق كذلك لصالح الكليات العلمية .

ثالثا: إجابة السؤال الثاني (جامعة نزوى) :

للإجابة عن هذا السؤال تم اسـتخراج المتوسـطات والانحرافـات المعياريـة لإجابات أفراد العينة في تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جامعـة نـزوى، تعـزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والجنسية، والتخصص) .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما أتضح من الجدول رقـم (13) أن هنـاك فروقاً في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون شـهادتي الـدكتوراه والماجستير، وجاءت الفروق لصالح حاملي شهادة الدكتوراه، حيث بلـغ المتوسـط الحسابي لإجاباتهم (3.58)، مما يعني أنهم أكثر الفئات إدراكاً لتطبيق مبدأ الـشفافية الإدارية، كما وضح تحليل التباين الرباعي في جدول رقم (14) عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على وجهات نظر أعضاء الهيئـة التدريسية في الجامعة المبحوثة .

بخصوص متغير الخبرة التدريسية والمكونة من ثلاث فئات (مـن 5 سـنوات فأقل) و (5-10 سنوات) و (11 سنة فأكثر) فقد أتضح من الجدول رقـم (13) أن الفروق في تصورات أفراد العينة جاءت لصالح الفئة (من 5 سنوات فأقل) بمتوسط حسابي (4.87)، ثم الفئة (من 11 سنة فأكثر) ومن ثم الفئـة الثالثـة (مـن 5-10 سنوات)، وتبعاً لنتائج تحليل التباين الرباعي الموضح في الجدول رقـم (14) تبـين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تُعزى لأثر الخبرة التدريسية فـي تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية بالجامعة .

أما بالنسبة لمتغير الجنسية فتشير نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود فروق بين وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية العرب وغير العرب، لصالح العرب حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) كما يظهر تحليل التباين الرباعي في الجدول رقـم (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تُعزى لأثر الجنسية وجاءت لصالح أعضاء الهيئة التدريسية العرب مما يدل على أن العرب هم الأكثر فهماً لـضرورة

لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية بجامعة نزوى، وهذا يتعارض مع جامعة صحار ربما لكون العرب هنا أكثر عدداً وبذلك فهم الأكثر سيطرة على الرأي الإداري .

فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد أظهرت نتائج الجدول رقم (13) أن الكليـات الإنسانية أكثر إدراكاً لتطبيق الشفافية الإدارية من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين للكليات العلمية بالجامعة المبحوثة، نظراً لاعتبارهم أكثر جدية في نظرتهم للأمـور ورغبتهم في التحدث بوضوح أكثر من غيرهم، كما أظهـر الجـدول (13) وتبعـاً لتحليل التباين الرباعي اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيـر التخصص في درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية .

من خلال مناقشة نتائج السؤال الثاني اتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية (5 سنوات فأقل) في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.02)، في حين تعزى الفروق إلى متغيري الجنسية لصالح (غير العرب) حيث بلغت قيمـة ف (4.329) وبدلالة إحصائية بلغت (0.04)، والتخصص لصالح (الكليات العلمية) بلغت قيمة ف (13.324) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) لدى تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صحار، أما في جامعة نزوى فهناك فروق ذات دلالة إحصائية (**α=0.05**) تُعزى لمتغير الجنسية لـصالح العـرب إذ بلغـت قيمـة ف (18.830) وبدلالـة إحصائية(0.00).

كما تبين أيضاً أن أكثر أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه (11 سنة فأكثر) في كل الجامعات المبحوثة (ظفار، ونزوى، وصحار) من حيث العدد إذ بلغ (114) بنسبة (62.6) من مجموع عينة الدراسة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسـة مع دراسة (عبد الحليم وعبابنة، 2006) ودراسـة (أرتيمـة، 2005) و(دعيـبس، 2004) في كون متغير المؤهل العلمي له أثر في درجة تطبيق الشفافية الإداريـة حيث كانت لصالح حملة شهادة الدكتوراه، مما يؤكد على أنـه كلمـا زاد المؤهـل العلمي زادت إمكانية فهم وتطبيق الشفافية كما أشارت دراسة (عبد الحليم وعبابنـة، 2006)، إضافة إلى أنها اتفقت مع دراسة (أبو كريم، 2005) فـي وجـود فـروق تعزى لمتغير التخصص وجاءت لصالح (الكليات العلمية) في درجه تطبيق الشفافية

الإدارية وهو ما اتضح من نتائج استبانات جامعة صحار حيث كانت الفروق لصالح الكليات العلمية، أما بالنسبة للاختلافات مـن متغيـرات و نتـائج هـذه الدراسـة والدراسات الأخرى، فقد اختلفت مع دراسة (الطراونة، 2008) ودراسة (مفـضي، 2006) ودراسة (الطشه، 2006) في أن هناك فروق في متغيـر عـدد سـنوات الخبرة كانت لصالح (10 سنوات فأكثر) وكذالك دراسة (أرتيمـة، 2005) التـي كانت الفروق فيها لصالح ذوي الخبرة(16 سنة فأكثر) ودراسة (دعيـبس، 2004) التي جاءت النتائج لصالح (10-15)، بينما جاءت نتائج هذه الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة لصالح (5 سنوات فأقل) في جامعة ظفار بمتوسط حـسابي(4،02)، كمـا واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الطشة، 2007) والتي أشارت إلي عـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام بالشفافية يعـزى لمتغيـر(الجنـسية) إذا أشارت هذه الدراسة إلى أن هناك فروقا تعزى لمتغير الجنسية في درجه تطبيـق الشفافية الإدارية لصالح (غير العرب) في جامعة صحار، ولصالح العرب في جامعة نزوى، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها تعد الأولى من نوعها في السلطنة مما يخدم العملية التعليمية والإدارية بالجامعات الخاصة المبحوثة.

3.4 نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة التي هدفت إلى " تعرف درجة تطبيق الشفافية الإداريـة في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان (ظفار، ونزوى، وصحار) من وجهـة نظـر أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بها " إلى النتائج التالية:

1. أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمـان قد تراوحت بين العالية والمتوسطة، حيث حصلت جامعة ظفار على درجـة تطبيق عالية لمبدأ الشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (3.62) وكذلك حـصلت جامعة نزوى على درجة تطبيق عالية لمبدأ الشفافية بمتوسط حسابي (3.50) أما صحار فقد حصلت على درجة متوسطة لتطبيق مبدأ الشفافية الإداريـة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.29) .

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (α=0.05) في وجهات أعضاء الهيئة التدريسية (أفراد عينة الدراسة) لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جامعتهم تُعزى لمتغير الخبرة التدريسية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار وكانت لصالح الفئة(5سنوات فأقل)، وأثر يعزى للجنسية والتخصص في جامعة صحار في وجهة نظرهم لدرجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية فيها وجاءت لصالح (غير العرب) و(الكليات العلمية)، وكذلك وجود أثر يعزى لمتغير الجنسية في جامعة نزوى وكانت النتائج لصالح (العرب)، وفي المقابل أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل الجامعات التي تناولتها الدراسة (ظفار، ونزوى، وصحار) .
3. اتفقت الجامعات على نتيجة واحدة واضحة حصلت على أعلى متوسط حسابي في كل الجامعات، حيث وهي أنه لا يتم تقبل الهدايا أياً كانت في تخليص المعاملات الرسمية في كل الجامعات المبحوثة، كما لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من الأمور الإدارية، بالإضافة إلى حرص الجامعات على وضع معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات الغير أخلاقية في هذه الجامعات.

4.4 التوصيات

أما التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة فهي:

1. أن يتم تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية بصورة أكبر في جامعة صحار كونها الوحيدة الحاصلة على درجة تطبيق متوسطة للشفافية.
2. أن يكون هناك برنامجاً فاعلاً لتعريف أفراد العينة بمفهوم الشفافية وكيفية ممارستها مما يضمن تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم بدرجة أكبر مما هو مطبق في الوقت الراهن .
3. أن ترحب الجامعات بالتقييم الخارجي وألا تتعمد إخفاء أية معلومة من شأنها رفع المستوى الإداري والتعليمي بها.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو النادي، مرام فوائد .(2001). "**تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديميـة في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية: دراسة حالة**"، ورسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

البدري، طارق عبد الحميد (2005) " **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسـسات التعليمية**" (جـ 2) دار الفكر. عمان: الأردن .

ارتيمة، ماجدة سليمان.(2005). **شفافية تقييم أداء العاملين فـي وزارة التربيـة والتعليم. دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية.** رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة اليرموك. الأردن.

أبو طه، سهيل. (1997). "**الشفافية في أساسيات وأنظمـة البنـك العربـي فـي الأردن**". الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة/الإنتاجية/الشفافية والمساءلة"). المجلد الثاني. عمان: الجمعية العلميـة الملكية.

أبو كريم، أحمد فتحي .(2005). "**مفهوم الشفافية لـدى الإدارة الأكاديميـة فـي الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعليـة الاتـصال الإداري** "، رسـالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

أبو كريم، أحمد فتحي .(2009). "**الشفافية والقيادة في الإدارة، (ط1)،عمـان: دار الحامد للنشر والتوزيع.**

أبو بكر, فاتن. (2001). **نظم الإدارة المفتوحة مـنهج حـديث لتحقيـق شـفافية المنظمات.** ط1. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

بعيرة، أبو بكر. (2007**). تقرير الشفافية الـدولي 2007.** ليبيـا اليـوم (يوميـة مستقلة**).** متوفر عبر www.libya-alyoum.com.، استرجع: 2008/11/26

بينو، سميح. (1997). "**المسؤولية العامة والمساءلة**". الأسبوع العلمـي الأردنـي الخامس (تطوير القدرة التنافسية فـي الأردن "الجـودة/الإنتاجيـة/الـشفافية والمساءلة"). المجلد الثاني. عمان: الجمعية العلمية الملكية.

جامعة الدول العربية.(2008). " المسؤولية الأخلاقية للمجتمع المدني في العالم العربي والحق في تكوين الجمعيات" .وقائع مؤتمر. القاهرة: مصر.

جلور، إليانور. (2001) ."**آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية – منظور استراتيجي ومؤسسي" وقائع مؤتمر**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية .

الحارثي، عبدالله صالح مريس. (2008). "**بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

حجاج، جلالي. (2001). بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة. وقائع مؤتمر (**آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية. منظور استراتيجي ومؤسسي**). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

خرابشة، عبد. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة. الأسبوع العلمي الأردني الخامس (**تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة/الإنتاجية/الشفافية والمساءلة**"). المجلد الثاني. عمان: الجمعية العلمية الملكية.

خياط، عامر .(2005). التقرير العامي للفساد، **مجلة المستقبل العربي**، (319)، 163-175.

دعيبس، منال فؤاد بطرس.(2004). "**مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.

ديوان البلاط السلطاني العماني.(2008). **الكلمة السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم** بمجلس عمان " العيد الوطني ال 38 المجيد الموافق 2008/11/18". مسقط .

الراشدي، سعيد علي. (2007) ."**الإدارة بالشفافية** ". (ط1). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الزيادين، يوسف كامل.(2005) ." **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ومدينة**

الحسن الصناعية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعـة مؤتـة. الكـرك. الأردن.

سكجها، باسم. (2000). **الإعلام ومكافحة الفساد.** في: سائد الكيلاني وباسم سكجها (محرر). نحو شفافية أردنية. (109-113). عمان: مؤسسة الأرشيف العربي.

سلمان، وداد عبدالستار موسى. (2006). **الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعـة مؤتة. الأردن.

شاق، حسن سليم. (2001)." بناء ثقافة تنظيمية تقـوم علـى النزاهـة والـشفافية والمساءلة. وقائع مؤتمر (محرر)**."آفاق جديدة في تقوية النزاهة والـشفافية والمساءلة الإدارية. منظور استراتيجي ومؤسسي"**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

شاوس، ميجل.(2001). بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة. وقائع مؤتمر (محرر)**."آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمـساءلة الإدارية. منظور استراتيجي ومؤسسي"**. القاهرة: المنظمة العربيـة للتنميـة الإدارية.

الشيخ، علي (1997). "الشفافية في الخدمة المدنية_تجربة ديوان الرقابة والتفتـيش الإداري_". الأسبوع العلمي الأردني الخامس (**تطوير القدرة التنافـسية فـي الأردن "الجودة /الإنتاجية /والشفافية والمساءلة"**). المجلد الثـاني، الجمعيـة العلمية الملكية. عمان. الأردن.

الصاوي، علي.(2009). ماهية المساءلة والشفافية ودورهما فـي تعزيـز التنميـة الإنسانية. وقائع المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية حول (**المساءلة والشفافية ودورهما في تنمية الاقتصاد الخليجي**). مـسقط (21-22 مـارس 2009م) .

الطراونة، رشا نايل حامد.(2008). " **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المـساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانيـة**". رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، نايف سالم. (2001). **القيم المهنية لدى العاملين في قطاع التمريض في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.

الطشة، غنيم حمود.(2007). "**درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها**". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور. (2005). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

عايش، حسني. (2000). **الفساد والرشوة في العالم**. في: سائد الكيلاني وباسم سكجها (محرر). نحو شفافية أردنية. (125-151). عمان: مؤسسة الأرشيف العربي.

عبابنة، رائد وعبدالحليم، أحمد.(2006). **أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية**. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي. جامعة اليرموك كلية الاقتصاد . الأردن.

عبدالحميد، ياسر عمار والكعبي، جبارمحمد .(2008). شفافية الضريبة وآفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب. وقائع مؤتمر / **نحو إستراتيجية وطنية شاملة لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة المقدم إلى هيئة النزاهة**. بغداد.

عبدالله، يسري عبدالغني. (1995). **ملامح الفكر الإداري عند المفكرين المسلمين /إضاءات وملاحظات**. معهد الإدارة العامة. مسقط، (62), 85-106.

العسكري، سليمان إبراهيم.(2005) . الإصلاح.. من أين نبدأ؟ **. مجلة العربي**، (560)، 8- 15.

العضايلة، محمد. (2000). **الشفافية ومكافحة الفساد**. في: سائد الكيلاني وباسم سكجها (محرر). نحو شفافية أردنية، (71-75). عمان: مؤسسة الأرشيف العربي.

العكري، عبد النبي.(2009).واقع التشريعات والممارسة لمكافحة الفساد فـي دول مجلس التعاون . وقائع المؤتمر الثالث للجمعية الاقتـصادية العمانيـة حـول (**المساءلة والشفافية ودورهما في تنمية الاقتصاد الخليجي**). مسقط (21-22 مارس 2009م) .

عليان، عبدالله وجرار، أماني. (1997). **الشفافية في الخدمة المدنيـة**.(مفاهيمهـا ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية). الأسبوع العلمي الأردنـي الخـامس (**تطوير القدرة التنافسية في الأردن "الجودة/الإنتاجية/الشفافية والمساءلة**"). المجلد الثاني. عمان: الجمعية العلمية الملكية.

العموش، بسام. (2000). **السياسات الحكومية والشفافية.** في: سائد الكيلاني وباسم سكجها (محرر). نحو شفافية أردنية. (66-75). عمان: مؤسـسة الأرشـيف العربي.

عنان، كوفي.(2009). اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتحديات تطبيقهـا فـي المنطقة العربية. وقائع المؤتمر الثالث للجمعية الاقتـصادية العمانيـة حـول (**المساءلة والشفافية ودورهما في تنمية الاقتصاد الخليجي**). مسقط (21-22 مارس 2009م) .

فارس، بشر.(2006). نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد: كتاب المرجعيـة. **مجلة المستقبل العربي**، (323)، 164-171.

قدوري، سحر.(2008). مؤسسات المجتمع المدني وإمكانياتهـا مـن الحـد مـن الفساد.**وقائع مؤتمر/ " نحو استراتيجية وطنية لمواجهة الفساد وتعميم ثقافة النزاهة".**المعهد العراقي. بغداد (5-6 تموز).

القرالة, نجلاء عدنان. (2008). **القيم الشخصية وعلاقتها بـالنمط الإداري لـدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك مـن وجهـة نظـرهم**. رسـالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.

الكايد، زهير عبد الكريم.(2003). **الحكمانية: قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمـة العربية للتنمية الإدارية.

الكبيسي، عامر خضير .(2002) القيادة الإبداعية والتجديـد فـي ظـل النزاهـة والشفافية، **مجلة العربية للدراسات الأمنيـة والتـدريب**، 17 (34). ص ص 397-402.

الكيلاني، فاروق. (2000). **القضاء الأردني وتحـديات القـرن 21**. فـي: سـائد الكيلاني وباسم سكجها (محرر). نحو شـفافية أردنيـة. (78-98). عمـان: مؤسسة الأرشيف العربي.

اللوزي، موسى (2002). "**التنمية الإدارية**". (ط2). دار وائل للنشر. عمان الأردن.

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنميـة .(2004).**الـشفافية: سلـسلة منـشورات الأونكتاد حول القضايا التي تتناولها اتفاقيات الاسـتثمار الدوليـة**. جنيـف. سويسرا.

مجمع اللغة العربية. القاهرة. معجم الوجيز. باب (الشـَفـَـة)، ص 346

محمود، أمين. (2005). أزمة التعليم العالي: مقاومة الإصلاح والتطـوير. **مجلـة العربي**، (560)، 20 - 23 .

مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون. (2000). **قياس الأداء المؤسـسي للأجهـزة الحكومية**. ط1. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المصري، طاهر. (2008). المؤتمر الدولي الثاني لـ ـ "**تعزيـز الحـوار مـابين الحكومات والمجتمع المدني حول إصلاح القوانين**". جامعة الـدول العربيـة: القاهرة (16-17 يناير 2008) .

مصطفى، بشير. (2005). الفساد الاقتصادي وآثاره المـدمرة. **مجلـة العربـي**، (565)،22- 27.

المطيري، عبيد بن سعد. (2004). **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعـة تحـديات وقضايا معاصرة: تقنية المعلومات-منظمة التجارة العالمية. تعزيـز الثقـة والشفافية**. الرياض: دار المريخ للنشر.

مفضي، إيمان علي قاسم.(2006). "**درجة ‘مكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظـة**

إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ". رسالة ماجستير غير منـشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.

المقاطع، محمد عبد المحسن.(2009). **سيادة القانون والشفافية مدخل للتغلب على الفساد وتحسين الأداء وغرس الثقة.**وقائع المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية حول(**المساءلة والشفافية ودورهما في تنمية الاقتصاد الخليجـي**). مسقط (21-22 مارس).

منصور، يوسف. (2000). **الاستثمار والشفافية في الأردن**. في: سـائد الكيلانـي وباسم سكجها(محرر). **نحو شفافية أردنيـة**, (57-63). عمـان: مؤسـسة الأرشيف العربي.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(2004). **موسوعة الإدارة العربيـة الإسـلامية**. القاهرة: جمهورية مصر العربية.

موراي، ريتشارد. (2001). بناء ثقافة تنظيمية تقـوم علـى النزاهـة والـشفافية والمساءلة. وقائع مؤتمر(محرر) ."**آفاق جديدة في تقوية النزاهة والـشفافية والمساءلة الإدارية. منظور استراتيجي ومؤسسي**". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الهدار، محمد. (2001). بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة. وقائع مؤتمر(محرر). "**آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمـساءلة الإدارية. منظور استراتيجي ومؤسسي**". القاهرة: المنظمة العربيـة للتنميـة الإدارية.

هوفماستر، ألبرت (2001) .**استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإداريـة.** وقائع مؤتمر(محرر) "**آفاق جديدة في تقوية النزاهة والـشفافية والمـساءلة الإدارية – منظور استراتيجي ومؤسسي" وقائع مـؤتمر**. المنظمـة العربيـة للتنمية الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

اليازجي، كمال. (1997). **معالم الفكر العربي في العصر الوسيط**. ط1. بيـروت. دار العلم للملايين.

ب- المراجع الإنجليزية

Delve, S.H, (2002) **. The Organizational Implications of Implementing the Requirements of the Transparency Review in a UK Higher Education Institution** .CBL: DXN 051212, P3m,ED,D, Bristol,51-14998.

DENHAM, John: HUNT, Sally (2008) **Govt. seeks greater transparency for university admissions Education** (14637073), 4/11/2008, Issue 308, p3-3, 1/4p; (AN 3163909; (Database: Academic Search Complete).

Denker, Inken.(2007)**."Anti corruption education**". Available on: www.transparency.org Date: 17/9/2007, Time: 14:33am.

Filetti, Jean S., (2009). Assessing Service in Faculty Reviews: Mentoring Faculty and Developing Transparency, Mentoring & Tutoring: **Partnership in Learning**, v17 n4 p343-352 Nov 2009. 10 pp.(Eric database).

Jo**,** Allen; Marilee J.Bresciani (2003) Public Institutions, Public Challenges: On the Transparency of Assessment Results; **Change**, v35 n1 p20-23 Jan-Feb 2003 (Database) Eric

LaFee, Scott (2009). **Transparency, School Administrator**, v66 n1 p10-15 Jan 2009. 6 pp. (Eric database).

Neumann, Georg. (2008) **"Ethical Responsibility of Civil Society in the Arab World and the Right to Association**": Conference under the auspices of the Arab League Cairo, 25 November. Available on: www.transparency.org. Date: 25/11/2008 , Time: 19:25pm

R. Picciotto[a]; (2010) **International Encyclopedia of Education (Third Edition)** Pages 607-613; (database: Elsevier). Available online 14 May 2010.

Thanassoulis ,B. Casu, E (2006). Governance Issues in South East Asian Higher Education: Finance, Devolution and Transparency in the Global Era; **Omega**, Volume 34, Issue 5, October 2006, Pages 417-426, (Database) Ebscohost Education Research Complete.

Welch , Anthony (2007). Governance Issues in South East Asian Higher Education: Finance, Devolution and Transparency in the Global Era, **Asia Pacific Journal of Education**, Vol. 27, No. 3, November 2007, pp. 237–253(ERICdatabase)

الملحق (أ)

استبانة الدراسة في صورتها الأولية قبل التحكيم

الاستبانة قبل التحكيم

الأستاذ الدكتور/ .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر هيئة أعضاء التدريس العاملين بها." كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية (جامعة مؤتة)، ولتحقيق ذلك ستقوم الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لدراستها، لذا يرجو منكم التكرم بالاطلاع على هذه الاستبانة من أجل التحكيم ، والتي تهدف إلى تحديد مدى تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان ، راجيةً وضع إشارة (√) في المكان الملائم أمام كل فقرة تعتقد أنها ملائمة , وإذا كانت غير ذلك, أرجو إبداء الملاحظات التي ترونها مناسبة لذلك.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/

سامية المعشني

أولاً: المعلومات العامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع المناسب:

اسم الجامعة: ....

1- المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير

2- الخبرة التدريسية: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5-10 سنوات ☐ 11سنة فأكثر

3- الجنسيـ ـ ـ ـة: ☐ عربي ☐ غير عربي

4- التخصص: ☐ الكليات العلمية ☐ الإنسانية

م	الفقرة	مناسبة الفقرة للأداة		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	سليمة	غير سليمة	
1	تتوفر إدارة الجامعة المعلومات لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب.					
2	تتصف القوانين المعمول بها في الجامعة بالعلنية والوضوح					
3	يتم تفعيل مبدأ الرقابة من قبل إدارة الجامعة بصفة مستمرة.					
4	تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح.					
5	تتوافق شروط عقد العمل مع الواقع الفعلي للعمل بالجامعة وبشكل مرضي لعضو هيئة التدريس.					
6	تتوفر الثقة والمصداقية بدرجة عالية في تطبيق الإجراءات الإدارية بالجامعة.					
7	يتم اطلاع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على الحد الأعلى والأدنى للراتب.					
8	تعتمد الجامعة مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية					
9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة بوضوح وعلنية					
10	لدى أعضاء الهيئة التدريسية اطلاع تام بآلية الزيادة المالية السنوية.					
11	يتم تحديد العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مسبقا من قبل إدارة الجامعة في عقد العمل.					
12	تطبق الجامعة مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين أعضاء الهيئة التدريسية.					
13	يتم تطبيق التعليمات بنزاهة واستمرارية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة.					

م	الفقرة	مناسبة الفقرة للأداة		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	سليمة	غير سليمة	
14	تقوم الجامعة بتسليم كل عضو هيئة تدريس اللائحة التنظيمية بالجامعة.					
15	تقوم الجامعة بمراجعة القوانين بصفة دورية لتلاءم قدرات أعضاء هيئة التدريس.					
16	تسهم الشفافية في جعل الإدارة أكثر كفاءة وفاعلية					
17	تسمح الإدارة بتطبيق مبدأ تفويض السلطة					
18	يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية بشكل دوري بالمستجدات التي تطرأ على الساحة الوظيفية من حوافز ومكافآت وترقيات.					
19	تتقبل إدارة الجامعة لاقتراحات وملاحظات أعضاء الهيئة التدريسية.					
20	تؤمن الجامعة بتفعيل مبدأ المشاركة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية.					
21	يتسم إنجاز العمل بالجامعة بالبساطة والسرعة					
22	يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة بآلية الشكوى والتظلم.					
23	توجد قناة اتصال واضحة بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.					
24	يتراجع الرئيس عن قراره إذا كشف عن وجود خطأ					
25	تسعى الجامعة للتجديد والتغيير المستمرين بما يخدم العملية التعليمية.					
26	تعقد إدارة الجامعة لقاءات واجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس .					
27	يتم مواجهة مشكلات العمل مع الرئيس بكل صراحة وانفتاح					

28	يعلم العاملين بشكل مسبق لقرارات الترقية، والإعارة، والتنقلات، والتدريب					
29	تبلغ الإدارة أعضاء هيئة التدريس عند إجراء أي تعديلات على الأداء التنظيمي والإداري					
30	تعامل إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية دون تمييز وبعدالة					
31	تنظم إدارة الجامعة دورات تعريفية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد لاطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم.					
32	تتسم عملية اتخاذ القرارات بالسرعة والموضوعية.					
33	تعمل إدارة الجامعة على غرس الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.					
34	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات النجاح والتميز والإبداع لتعطي كل حقه.					
35	تعمل إدارة الجامعة على إيجاد الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.					
36	تركز الجامعة على مدونة أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي.					
37	تعرف إدارة الجامعة عضو الهيئة التدريسية بآلية المساءلة والعقوبات التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام المؤسسي الجامعي.					
38	تعمل إدارة الجامعة على معاقبة من يخالف القوانين بناء على الأعراف الأكاديمية.					
39	تعتمد إدارة الجامعة في توظيفها لأعضاء الهيئة التدريسية على الكفاءة					
40	تسعى إدارة الجامعة إلى رفع درجة الكفاءة المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.					
41	لا تظهر الرشوة بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة.					

م	الفقرة	مناسبة الفقرة للأداة		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	سليمة	غير سليمة	
42	لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من القرارات الإدارية في العمل الإداري بالجامعة.					
43	تعمل إدارة الجامعة على توثيق المحبة والاحترام بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية.					
44	تقدم الإدارة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة لأداء أعضاء الهيئة التدريسية.					
45	تقوم الإدارة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تنفذها باستمرار.					
46	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للاطلاع على أسس ومعايير الأداء الوظيفي.					
47	يستطيع أي من أعضاء الهيئة التدريسية فهم الإجراءات المتعلقة بعملية الأداء دون الرجوع إلى أحد					
48	تتسم الأهداف والمهام الموكولة لأعضاء الهيئة التدريسية بالوضوح.					
49	توجد آلية واضحة لعمليـة التقيـيم لـلأداء الـوظيفي بالجامعة					
50	تمنح الجامعة الحوافز والمكآفات المادية والمعنوية بناءً على وجود منجزات ملموسة.					
51	تسمح إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية بالاطلاع على الجوانب السلبية والإيجابية لعملية رصد أدائهم.					
52	يحق لعضو الهيئة التدريسية الاعتراض على تقييم أدائه إذا كان هناك خلل ما.					
53	يتم عقد مقارنة لنتائج الأداء مع خطط الجامعة فصليا.					
54	يتم تحري الثقة والأمانة من قبل الإدارة عند تنفيذ عملية التقييم.					
55	تهدف عملية التقييم لتنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية لا للمحاسبة.					

م	الفقرة	مناسبة الفقرة للأداة		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	سليمة	غير سليمة	
56	يتم تعريف أعضاء هيئة التدريس مسبقا بأهداف الجامعة وطبيعة العمل قبل بدء العام الدراسي.					
57	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومة.					
58	هناك وصف وظيفي يحدد مهام عضو هيئة التدريس.					
59	يتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل في العطل الرسمية.					
60	تلتزم الجامعة بالرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.					
61	العبئ التدريسي يتوافق مع الأعراف الأكاديمية.					
62	هناك معايير ثابتة لتقييم أعضاء الهيئة التدريسية					

ثالثا: ما الأمور التي لا تساعد الجامعة في توفيرها لتدعيم الشفافية من وجهة نظرك؟

....

....

....

....

....

الملحق (ب)

واستبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم باللغة العربية واللغة الإنجليزية

الاستبانة بعد التحكيم

الأستاذ الدكتور/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر هيئة أعضاء التدريس العاملين بها."، والتي تهـدف إلى تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمـان ، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية (جامعة مؤتة)، لـذا تأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضـوعية وذلـك باختيار البديل المناسب من البدائل الخمسة بوضع إشارة (√) في المربع المقابل للبديل الذي يمثل وجهة نظركم ، علما بأن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامـة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة/

سامية المعشني

أولاً: المعلومات العامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المربع المناسب:

اسم الجامعة: ....

1- المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير

2-الخبرة التدريسية: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5 -10 سنوات ☐ 11سنة فأكثر

3-الجنـــــــســــية: ☐ عربي ☐ غير عربي

4-التخصــــــص: ☐ الكليات العلمية ☐ الكليات الإنسانية

ثانيا: فقرات الاستبانة:

م	الفقرة	مطبق بدرجة عالية جدا	مطبق بدرجة عالية	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة متدنية	مطبق بدرجة متدنية جدا
1	توفر إدارة الجامعة المعلومات حول المستجدات المتعلقة بالعمل لأعضاء الهيئة التدريسية في الوقت المناسب.					
2	تتصف القوانين المعمول بها في الجامعة بالوضوح والعدالة.					
3	يتم تفعيل مبدأ الرقابة على تنفيذ الأعمال بما يتفق مع التعليمات من قبل إدارة الجامعة بصفة مستمرة.					
4	تتصف عقود العمل لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد بالوضوح.					
5	تتسم عقود العمل بالعدالة لكلا الطرفين المتعاقدين.					
6	تتوفر المصداقية بدرجة عالية في تطبيق الإجراءات الإدارية بالجامعة.					
7	يتم اطلاع أعضاء الهيئة التدريسية الجدد على عملية الزيادات والمكافآت المالية.					
8	يساهم أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار بالجامعة.					
9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة بوضوح وعلنية					
10	يتم تحديد العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مسبقا من قبل إدارة الجامعة في عقد العمل.					
11	يتم تسليم أعضاء الهيئة التدريسية اللوائح التنظيمية في الجامعة.					

م	الفقرة	مطبق بدرجة عالية جدا	مطبق بدرجة عالية	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة متدنية	مطبق بدرجة متدنية جدا
12	تقوم الجامعة بمراجعة القوانين بصفة دورية لتلاءم قدرات أعضاء هيئة التدريس.					
13	يتسم إنجاز العمل بالجامعة بالبساطة والسرعة.					
14	يتم تعريف أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة بآلية الشكوى والتظلم.					
15	يتم الاتصال بالمسؤولين في إدارة الجامعة بسهولة.					
16	يتراجع الرئيس عن قراره إذا كشف وجود خطأ.					
17	تعقد إدارة الجامعة لقاءات واجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس .					
18	تبلغ الإدارة أعضاء الهيئة التدريسية عند إجراء أي تعديلات على الأداء التنظيمي والإداري بالجامعة.					
19	تنظم إدارة الجامعة دورات تعريفية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد لاطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم.					
20	تعمل إدارة الجامعة على تعميم حالات النجاح والتميز والإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية .					
21	تضع الجامعة معايير أخلاقية من شأنها منع السلوكيات غير الأخلاقية في الحرم الجامعي.					
22	تعرف إدارة الجامعة عضو الهيئة التدريسية بآلية المساءلة والعقوبات التي سيتعرض لها إن أخل بالنظام المؤسسي الجامعي.					
23	تعمل إدارة الجامعة على مساءلة من يخالف القوانين بناء على الأعراف الأكاديمية.					

م	الفقرة	مطبق بدرجة عالية جدا	مطبق بدرجة عالية	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة متدنية	مطبق بدرجة متدنية جدا
24	تعتمد إدارة الجامعة على الكفاءة في توظيفها لأعضاء الهيئة التدريسية.					
25	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية الكفاءة المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.					
26	لا يتم تقبل الهدايا بصورة واضحة في تخليص المعاملات الرسمية بالجامعة.					
27	لا تدخل الوساطة في تغيير مجرى كثير من القرارات الإدارية في العمل الإداري بالجامعة.					
28	تعمل إدارة الجامعة على بناء علاقة إيجابية بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية.					
29	تقوم الإدارة بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي تنفذها باستمرار.					
30	يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للاطلاع على أسس ومعايير الأداء الوظيفي.					
31	توجد آلية واضحة لعملية تقييم الأداء الوظيفي بالجامعة.					
32	تمنح الجامعة الحوافز والمكآفات المادية والمعنوية بناءً على منجزات أعضاء الهيئة التدريسية.					
33	يحق لعضو الهيئة التدريسية الاعتراض على تقييم أدائه إذا كان هناك خلل ما.					
34	يتم عقد مقارنة لنتائج الأداء مع خطط الجامعة فصليا.					
35	تعد عملية التقييم أداة لتنمية قدرات أعضاء الهيئة التدريسية وليست أداة تهديدية.					

مطبق بدرجة متدنية جدا	مطبق بدرجة متدنية	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة عالية	مطبق بدرجة عالية جدا	الفقرة	م
					يتم تعريف أعضاء هيئة التدريس مسبقا بأهداف الجامعة وطبيعة العمل قبل بدء العام الدراسي.	36
					تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومة.	37
					هناك وصف وظيفي يحدد مهام عضو هيئة التدريس.	38
					يتم تعويض أعضاء الهيئة التدريسية عن أيام العمل في العطل الرسمية.	39
					تلتزم الجامعة بالرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس التي تم ترقيته بناء عليها في الجامعات العربية والأجنبية.	40
					يتوافق العبء التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية مع الأعراف الأكاديمية.	41

Researcher’s name: Samia al Maashani
Master program in Educational Management
Mutah University

Dear Sir/Madam
This research aims at studying **“the level of transparency applied by private universities in Oman as perceived by faculty members.”**
Thank you for taking the time to complete the 41 paragraphs by choosing from the following:

Always
Very often
Fairly often
Sometimes
Almost never

Let it be known that the identity of the respondents will not be revealed.

Thank you for your cooperation.
Sincerely,
Samyia Al-Mash'ni

<u>First: General Information</u>:

Please tick (√) where it applies:

University name: ………………………………………..

1) Education level : □ PhD □ Master

2) Teaching Experience :

□ 5 years & less □ 5-10 years □ 11 years & more

3)Ethnic background: □ Arabian □ Not Arabian

4) College: □ Science □ Humanities

Second: paragraphs the questionnaire:

Paragraph	Always	Very often	Fairly often	sometimes	Almost never
1) The university provides faculty members with recent and new developments on time.					
2) University rules and regulations are fair and just.					
3) The university always applies observation on the implementation of activities in accordance with the regulations of the university.					
4) New faculty members' contracts are clear.					
5) Contracts are fair and just for both parties: faculty members and university.					
6) Credibility is applied in the implementation of administrative procedures.					
7) New faculty members are aware of and familiar with any salary increase and bonus.					
8) Faculty members participate in decision making.					
9) Vacancies are properly announced.					
10) Faculty members' contracts clearly state faculty teaching load.					
11) The university provides faculty members with university bylaws.					
12) The university regularly reviews the rules to fit faculty members needs and abilities					
13) Things are done in the university in a fast and simple way.					
14) The university informs faculty members about complaints and grievances procedures					
15) It is easy to communicate with university administration.					

16) The president is willing to change a decision if it is wrong or unfair.					
17) University head office holds meeting with faculty members very often.					
18) The university informs faculty members about any changes in the organizational and administrative performance.					
19) The university runs an induction for new faculty members to introduce them to their rights and duties.					
20) The university circulates all cases of success and innovation between faculty members.					
21) The university stresses good manners and behaviors in campus.					
22) The university informs faculty members about accountability and consequences in case anything was breached.					

Paragraph	Always	Very often	Fairly often	sometimes	Almost never
23) The university depends on qualifications on hiring process.					
24) The university administration seeks faculty members' professional development.					
25) Employees accept gifts in order to get things done.					
26) Decisions are often changed as a result of favoritism and personal connections.					
27) The university is very keen to build good relationships with faculty members.					
28) The university clarifies and explains decisions and its policies.					
29) Faculty members have the right to view evaluation assessment report and performance.					
30) Evaluation process is very clear.					
31) Benefits and allowance are given to faculty members according to their performance and achievements.					
32) Faculty member has the right to complain and protest about their evaluation results.					
33) Every semester, the university makes a comparison between work results and university plans.					
34) Evaluation process is used as an instrument for professional development, and not as a threatening one.					
35) The university informs faculty members about its goals and vision before the beginning of the academic year.					
36) The administration allows others evaluate its					

performance without hiding anything.					
37) There is a job description for every faculty member.					
38) The university compensates faculty member if they work on holidays (such as Thursday)					
39) The university respects and commits to faculty rank, the one s/he got in other Arab or foreign institutions.					
40) The teaching load in this university complies with and follows academic standards.					
41) The teaching load in this university complies with and follows academic standards.					

الملحق (ج)

وأسماء محكمي الاستبانة

أسماء محكمي أداة الدراسة

م	اسم الدكتور	الجامعة/الكلية	التخصص
.1	د.محمد بن مسلم المهري	كلية العلوم التطبيقية	اللغة العربية
.2	د. كمال الجمل	كلية العلوم التطبيقية	اللغة العربية
.3	د. محمد ريان	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس	إدارة تربوية
.4	د. محمد أمين القضاة	كلية العلوم التربوية/جامعة مؤتة	أصول تربوية
.5	د. نايل الرشايدة	كلية العلوم التربوية/جامعة مؤتة	إدارة تربوية
.6	د. هنداوي محمد	كلية التربية بجامعة السلطان قابوس	طرق تدريس
.7	د. حسين رحيم مصطفى	كلية العلوم الإنسانية / جامعة صحار	إدارة تربوية
.8	د. حسين محمد ياغي	كلية الآداب / جامعة ظفار	تقنيات تعليم
.9	د. شنكر مينون	كلية التجارة/ جامعة ظفار	إدارة أعمال